

モチベーション要因としての「マナー」

学籍番号：57164020-5 嶋田 陽子

ゼミ名称：人材・組織マネジメント

主査：杉浦 正和 教授

副査：大滝 令嗣 教授 副査：池上 重輔 教授

概 要

【 本研究の目的 】

本研究の目的は、探索的調査を通じて、ビジネスパーソンにおける「マナー」の認識と構成要素、「マナー」がワークモチベーションに与える影響度を明らかにすることである。

調査においては、回答者の全体構造のみならず年齢・性別による「マナー」の影響度の違いを確認した。「働き方の変化」が進む今日において、属性が異なるビジネスパーソンが互いに理解を深め、活力を持って仕事に取り組むことに、「マナー」がワークモチベーションの観点から寄与することができるならば、どういった点が挙げられるのか、その要素抽出を試みた。

【 本研究の背景 】

「マナー」に問題意識を寄せた背景は、「働き方の変化」にある。具体的には、次の2項目である。

- 日本政府が掲げる「働き方改革」によって、長時間労働の改善やダイバーシティ・マネジメントの推進が積極的な動きを見せている。そのため、自分と状況が異なる相手と連携しながら仕事を進める機会が増えていくと推測される。
- AIなどの技術発展により、人間が携わる仕事の内容が変化している。従前の仕事の進め方・周囲との関わり方では適応できない状況が想定される。

この2つの状況においては、自らが如何に「人」や「環境」に適応していけるかが重要になってくると考えられる。特に「人」に関しては、目の前の相手と良い関係を構築して仕事に取り組むためには、相手に対して好意的関心を持って接することが今後さらに不可欠であると推測される。

「マナー」とは、「相手に好意的関心を持って、思いやりの心を行動化する」ことであると考え。この「関心」と「行動」により相手の承認欲求が満たされ、ワークモチベーションの向上に繋がると推測される。

本研究では、この「関心」と「行動」がワークモチベーションに変化を及ぼす度合いを探索的調査によって測定した。

【 研究方法 】

まず、「マナー」の定義づけを行った。次に、一般社会人の「マナー」の認識を簡易調査によって確認した。また、「マナー」に関する文献調査およびマナー講師へのインタビューを実施し、簡易調査との比較を行った。

先行研究においては、「マナー」とモチベーションに関する理論である「二要因理論」の2つを取り上げ、レビューを行った。

【 調査分析方法と結果 】

先行研究のレビューを踏まえ、12 項目の仮説を設定した。

また、「マナー」に関する文献の調査内容をベースとした「マナーがワークモチベーションに与える影響度とマナーに関する認識」について、日本国内に勤務する社会人 208 名に対してアンケート調査を行い、その結果を分析した。

ワークモチベーションへの影響度については、全体構造および属性別の分析、「マナー」の文献に基づいた「マナー」の「行動」・「状況」の要素で構成した 6 種類の仮説因子に基づいた分析、二要因理論を援用した 2 種類の仮説因子に基づいた分析を行い、「マナー」のワークモチベーションへの寄与度を多面的に分析した。

その結果、「マナー」がワークモチベーションに寄与するという結果を得た。

「マナー」の実践によりワークモチベーションが変化すると回答した割合は、全体の約 60%であった。また、属性別では、40 歳未満の女性が最も変化することが分かった。

そして、礼節・対話・共感といった要素を持ち、好意や温かみを感じられる「マナー」が、ワークモチベーションの向上に繋がりやすいことも分かった。

「マナー」の認識については、「マナー」を「〇〇しない」といった禁止的なイメージで捉えている回答者が全体の約 90%であった。一方で、「マナー」を「相手との関係や状況をより良い状態とするもの」と捉えている回答者が全体の約 10%であった。この結果から、「マナー」の認識について、前者は「不快感に対する回避行動」と捉え、後者は「より良い状態の創出行動」と捉えていることが分かった。

【 仮説検証 】

12 項目の仮説は、以下の結果であった。

番号	内容	検証結果
仮説 1	仕事円滑に進み、成果に繋がる可能性を高めやすい「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	一部支持
仮説 2	ビジネスマナーの認識において、「関係性」と「適応力」では、「関係性」の認識の方が多い。	支持
仮説 3	構成要素である分析後因子は、「関係性」と「目的適応」に大別される。	支持
仮説 4	「促す」・「働きかける」ことに関する「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	支持
仮説 5	「マナー」が正の影響を与える度合いは、男性より女性の方が大きい。中でも若年層で、その傾向が強い。	支持
仮説 6	相手の成長可能性を引き出すことに繋がる「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。中でも若年層の男女で、その傾向が強い。	一部支持
仮説 7	「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	支持
仮説 8	属性によって、構成要素および回答人数別の順位に、固有の傾向が見られる。	支持
仮説 9	仮説因子 1 は、それぞれの仮説因子に属する複数の質問項目を伴って、分析後因子を構成する。	支持
仮説 10	単独の仮説因子 1 で構成された分析後因子が存在する。	支持
仮説 11	単独の仮説因子 2 で構成された分析後因子が存在する。	支持
仮説 12	回答者の「マナー」の認識は、簡易調査と同様の認識が大半を占める。	支持

2つの仮説に「一部支持」が見られたものの、他の仮説は「支持」であった。

【 考察結果 】

以下 10 項目の考察結果を抽出・整理した。

	節	考察結果
1	2 節	「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。
2	2 節	「マナー」は、二要因理論の衛生要因と動機づけ要因を共に下支えする機能を持つ。
3	2 節	「マナー」の実践によるワークモチベーションの向上のみでなく、実践しないことによるワークモチベーションの低下への配慮も重要である。
4	3 節	「マナー」の重要度に対する感じ方は、属性別の 4 つのグループのうち、40 歳未満の女性グループが最も大きい。
5	4 節	ワークモチベーションの向上には、礼節・対話・共感に関する「マナー」の実践が効果的である。
6	5 節	締切日時・約束・開始や終了の時刻などを「守る」ことに関する「マナー」は、実践しない場合にワークモチベーションの低下を招きやすい。
7	5 節	好意的関心が言葉や行動で伝わりやすい「マナー」は、実践した場合にワークモチベーションの向上に繋がりやすい。
8	5 節	「マナー」によってワークモチベーションが向上するポイントは、「承認欲求の充足」、「フイージビリティの実感」である。40 歳未満では「個人」に向かった作用の時に、40 歳以上では「組織」に及ぶ作用の時に向上する。
9	6 節	「マナー」に対する考え方と感じ方において、ギャップが存在する。
10	6 節	「マナー」の認識には、「ネガティブな状態の回避行動」的な捉え方と「ポジティブな状態の創出行動」的な捉え方が存在する。

何れの考察結果も、本研究の調査結果を網羅的に把握できる内容と捉えることができる。

本研究の主たる仮説である仮説 7 「「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える」が支持されたことは、本研究の目的を実現する結果であった。

【 本研究の限界と実務的応用可能性 】

本研究においては、5つの限界が存在する。

- 回答者の居住地域および年齢の偏りに因る志向面での限界
- ワークモチベーションの持続性の調査未実施による限界
- 実証研究でないことによる限界
- データ解析ツールによる因子分析や相関などの限られた分析手法にとどまっていることによる限界
- ワークモチベーションへの寄与度における数値分析のみによる限界

しかし、本研究で得た結論からは、3つの実務的応用可能性が挙げられる。

1つ目として、「マナー」を社会インフラとして捉えた場合、今回の質問項目は、個々のパフォーマンスを図る一つの尺度として活用できる可能性がある。

2つ目として、「マナー」の相手を「顧客」や「取引先」などに置き換えても同様の調査が可能であるため、そういったステークホルダーとのコミュニケーションスキルを高めるメソッドとして活用できる可能性がある。

3つ目は、今回の質問項目および調査結果について、マネジャー層を対象とした「部下のモチベーションをどう上げるか」といった研修ツールに活用できる可能性がある。調査によって得られた「ワークモチベーションへの寄与度が高い「マナー」」をマネジャー層が身に着けることができれば、部下のワークモチベーションを効率的に高めることにも繋がるのではないかと考える。

モチベーション要因としての「マナー」

学籍番号：57164020-5 嶋田 陽子

ゼミ名称：人材・組織マネジメント

主査：杉浦 正和 教授

副査：大滝 令嗣 教授 副査：池上 重輔 教授

< 目次 >

第1章 はじめに	11
第1節 本研究の目的	11
第2節 本研究の背景	12
第3節 本研究の構成	14
第2章 「マナー」の定義	15
第1節 「マナー」の歴史	16
第1項 西洋の「マナー」	16
第2項 日本の礼儀作法	17
第2節 「マナー」の用語定義	18
第1項 「マナー」の関連用語との整理	18
第2項 本研究における「マナー」の定義	19
第2節 一般社会人の認識調査	21
第3節 「マナー」に関する文献調査	24
第1項 概要・傾向	26
第2項 多く取り上げられていた事例	27
第4節 マナー講師へのインタビュー	29
第1項 「マナー」の本質および効果	30
第2項 業務関連における「マナー」の本質	32
第3項 業務関連における「マナー」の効果	33
第4項 一般的な場における「マナー」の本質	35
第5項 一般的な場における「マナー」の効果	36
第5節 今後の分析・先行研究におけるポイント	37
第3章 先行研究レビュー：マナー全般	40
第1節 ビジネスマナーの重要性	41
第1項 先行研究	41
第2項 レビューと仮説	42

第2節 ビジネスマナーの位置づけ	43
第1項 先行研究	43
第2項 レビューと仮説	44
第3節 一般的なマナーに対する意識	45
第1項 先行研究	45
第2項 レビューと仮説	46
第4節 まとめ	47
第4章 先行研究レビュー：二要因理論	48
第1節 「ワークモチベーション」の用語定義	49
第2節 二要因理論	50
第1項 概要	50
第2項 衛生要因の研究結果	52
第3項 動機づけ要因の研究結果	52
第4項 衛生要因に関する先行研究	53
第5項 動機づけ要因に関する先行研究	54
第6項 「満足要因」・「不満足要因」に関する先行研究	56
第7項 二要因理論の研究方法に関する先行研究	57
第8項 二要因理論の先行研究と「マナー」の関係性	58
第5章 調査	60
第1節 概要	60
第1項 目的	60
第2項 調査概要	61
第3項 選択肢の設定	63
第4項 仮説因子の設定	66
第5項 本調査の特徴と分析の進め方	67
第2節 仮説設定	68
第1項 マナー全般の先行研究レビューに基づいた仮説設定	69
第2項 二要因理論の先行研究レビューに基づいた仮説設定	70

第3項 構造に対する仮説設定	71
第3節 全体結果	72
第1項 回答件数・回答割合	72
第2項 平均値・標準偏差・順位	79
第3項 因子分析・相関・重回帰分析	84
第4項 男女別および年齢層別の比較分析	88
第5項 男女別および年齢層別の統計	95
第4節 仮説因子1の分析	118
第1項 平均値・標準偏差	118
第2項 因子分析	120
第3項 順位	122
第4項 属性別の因子分析	123
第5節 H因子とM因子の分析	126
第1項 仮説因子2：分析後因子における内訳	127
第2項 H因子の分析	129
第3項 M因子の分析	136
第4項 「ワークモチベーションに変化なし」の回答分析	155
第5項 ポイント換算に因る質問項目の把握と比較	156
第6節 「マナー」の認識調査	160
第1項 調査結果	161
第2項 H因子的な認識とM因子的な認識の比較分析	164
第3項 平均値の差の検定	165
第4項 クラスタ分析	166
第6章 考察	168
第1節 考察にあたり	168
第1項 進め方	168
第2項 分析の背景	169
第2節 全体：分析結果の考察と仮説検証	170
第1項 回答人数・平均値	170
第2項 順位	171

第3項	因子分析	172
第4項	相関	173
第5項	重回帰分析	174
第6項	比較	175
第3節	属性別：分析結果の考察と仮説検証	177
第1項	平均値	177
第2項	40歳未満・男性のグループ	178
第3項	40歳未満・女性のグループ	179
第4項	40歳以上・男性のグループ	180
第5項	40歳以上・女性のグループ	181
第6項	属性間の比較	182
第7項	まとめ	184
第4節	仮説因子1：分析結果の考察と仮説検証	185
第1項	平均値	186
第2項	因子分析	187
第3項	仮説因子「礼節」	188
第4項	仮説因子「対話」	189
第5項	仮説因子「時間」	190
第6項	仮説因子「共感」	191
第7項	仮説因子「連携」	192
第8項	仮説因子「配慮」	193
第9項	まとめ	194
第5節	H因子とM因子：分析結果の考察と仮説検証	195
第1項	H因子の考察	195
第2項	M因子の考察	199
第3項	仮説因子2の考察と仮説検証	208
第4項	まとめ	209
第6節	「マナー」の認識の考察と仮説検証	210
第1項	認識の比較	210
第2項	分析結果より	211

第3項	まとめ	215
第7節	仮説検証の振り返りと考察の整	216
第1項	仮説検証の振り返り	216
第2項	考察の整理	218
第7章	おわりに	221
第1節	本研究の限界	221
第2節	結論および実務的応用可能性	223
参考文献		224
謝辞		227

＜ 図・表・グラフ 目次 ＞

図 2－1：概念整理	19
図 2－2：本稿における「マナー」が持つ全体像のイメージ	20
図 5－1：選択肢全体のイメージ	65
図 5－2：全体構造 質問項目の順位別分散状況	156
表 1－1：「マナー」に関する文献における「マナー」の捉え方	13
表 2－1：一般社会人における「マナー」の否定的な表現の事例	21
表 2－2：一般社会人における「マナー」の肯定的な表現の事例	22
表 2－3：マナーに関する文献の事例項目数	24
表 2－4：文献の事例項目一覧	25
表 2－5：マナー講師へのインタビュー 「マナー」の本質・効果	30
表 2－6：業務関連 「マナー」の本質が欠けた場合に想定される状況	32
表 2－7：業務関連 「マナー」の効果の細分類	33
表 2－8：一般的な場 「マナー」の本質の細分類	35
表 2－9：一般的な場 「マナー」の効果の細分類	36
表 3－1：ビジネスマナーの指向調査結果	43
表 5－1：回答者の年齢分布	61
表 5－2：質問項目一覧	62
表 5－3：選択肢の詳細	63
表 5－4：全体構造 質問項目別の回答件数および回答割合	73
表 5－5：回答割合の合計の差が大きい質問項目	77
表 5－6：回答割合の合計の差が小さい質問項目	78
表 5－7：全体構造 質問 40 項目の平均値・標準偏差	79
表 5－8：全体構造 質問 40 項目の人数別順位	81
表 5－9：全体構造 因子分析結果	84
表 5－10：全体構造 5 因子の相関	86

表 5-11:全体構造	5 因子の重回帰分析結果	87
表 5-12:全体構造	3 因子の重回帰分析結果	87
表 5-13:全体構造	因子別の男女間比較	88
表 5-14:全体構造	因子別の年齢層間比較	89
表 5-15:全体構造	全体構造 質問項目別の男女間比較	90
表 5-16:全体構造	全体構造 質問項目別の年齢層間比較	91
表 5-17:全体構造	因子「支援」に属する質問項目の男女間比較	92
表 5-18:全体構造	他の因子に属する質問項目の男女間比較	93
表 5-19:全体構造	他の因子に属する質問項目の年齢層間比較	94
表 5-20:属性別グループ	平均・標準偏差の比較	95
表 5-21:40歳未満・男性	質問 40 項目の人数別順位	97
表 5-22:40歳未満・男性	因子分析結果	99
表 5-23:40歳未満・男性	8 因子の相関	100
表 5-24:40歳未満・男性	8 因子の重回帰分析結果	101
表 5-25:40歳未満・女性	質問 40 項目の人数別順位	102
表 5-26:40歳未満・女性	因子分析結果	104
表 5-27:40歳未満・女性	9 因子の相関	105
表 5-28:40歳未満・女性	9 因子の重回帰分析結果	106
表 5-29:40歳以上・男性	質問 40 項目の人数別順位	107
表 5-30:40歳以上・男性	因子分析結果	109
表 5-31:40歳以上・男性	7 因子の相関	110
表 5-32:40歳以上・男性	7 因子の重回帰分析結果	111
表 5-33:40歳以上・女性	質問 40 項目の人数別順位	112
表 5-34:40歳以上・女性	因子分析結果	114
表 5-35:40歳以上・女性	6 因子の相関	115
表 5-36:40歳以上・女性	6 因子の重回帰分析結果	116
表 5-37:全体構造	仮説因子 1 別の平均値・標準偏差	118
表 5-38:全体構造	分析後因子と仮説因子 1 の関係 ①	120
表 5-39:全体構造	分析後因子と仮説因子 1 の関係 ②	121
表 5-40:全体構造	仮説因子 1 別の質問項目別順位および平均順位	122

表 5-41 : 41 歳未満・男性	分析後因子と仮説因子 1 の関係	123
表 5-42 : 40 歳未満・女性	分析後因子と仮説因子 1 の関係	124
表 5-43 : 40 歳以上・男性	分析後因子と仮説因子 1 の関係	124
表 5-44 : 40 歳以上・女性	分析後因子と仮説因子 1 の関係	125
表 5-45 : 全体構造	分析後因子と仮説因子 2 の関係	127
表 5-46 : 質問 40 項目のマナーで H 因子を選択した人数の順位		129
表 5-47 : H 因子	上位 30% の質問項目の回答人数	132
表 5-48 : H 因子	因子パターン	133
表 5-49 : H 因子	5 因子の相関	134
表 5-50 : H 因子	5 因子の重回帰分析結果	135
表 5-51 : 質問 40 項目のマナーで M 因子を選択した人数の順位		136
表 5-52 : M 因子	上位 30% の質問項目の回答人数	139
表 5-53 : M 因子	因子パターン	141
表 5-54 : M 因子	3 因子の相関	142
表 5-55 : M 因子	3 因子の重回帰分析結果	142
表 5-56 : M 因子	40 歳未満・男性 質問 40 項目の人数別順位	143
表 5-57 : M 因子	40 歳未満・男性 因子分析結果	144
表 5-58 : M 因子	40 歳未満・男性 5 因子の相関	145
表 5-59 : M 因子	40 歳未満・男性 5 因子の重回帰分析結果	145
表 5-60 : M 因子	40 歳未満・女性 質問 40 項目の人数別順位	146
表 5-61 : M 因子	40 歳未満・女性 因子分析結果	147
表 5-62 : M 因子	40 歳未満・女性 4 因子の相関	148
表 5-63 : M 因子	40 歳未満・女性 4 因子の重回帰分析結果	148
表 5-64 : M 因子	40 歳以上・男性 質問 40 項目の人数別順位	149
表 5-65 : M 因子	40 歳以上・男性 因子分析結果	150
表 5-66 : M 因子	40 歳以上・男性 3 因子の相関	151
表 5-67 : M 因子	40 歳以上・男性 3 因子の重回帰分析結果	151
表 5-68 : M 因子	40 歳以上・女性 質問 40 項目の人数別順位	152
表 5-69 : M 因子	40 歳以上・女性 因子分析結果	153
表 5-70 : M 因子	40 歳以上・女性 4 因子の相関	154

表 5－71：M因子 40 歳以上・女性 4 因子の重回帰分析結果	154
表 5－72：全体構造 選択肢「0」と回答した人数が多いマナー	155
表 5－73：全体構造 質問項目の順位別分散状況	157
表 5－74：40 歳未満 ビジネスマナーの認識	161
表 5－75：40 歳以上 ビジネスマナーの認識	162
表 5－76：全体構造 ビジネスマナーの認識 頻出用語	163
表 5－77：全体構造 「マナー」に対する認識別グループの検定	165
表 5－78：H因子的な認識 質問 12 項目のクラスター分析	166
表 5－79：M因子的な認識 質問 12 項目のクラスター分析	166
表 6－1：全体構造 5 因子の分類	173
表 6－2：40 歳未満・男性 8 因子の分類	178
表 6－3：40 歳未満・女性 9 因子の分類	179
表 6－4：40 歳以上・男性 7 因子の分類	180
表 6－5：40 歳以上・女性 6 因子の分類	181
表 6－6：Q12・Q30 のグループ別順位	182
表 6－7：4 つのグループの分類名	184
表 6－8：仮説因子「礼節」が属した分析後因子の分類	188
表 6－9：仮説因子「対話」が属した分析後因子の分類	189
表 6－10：仮説因子「時間」が属した分析後因子の分類	190
表 6－11：仮説因子「共感」が属した分析後因子の分類	191
表 6－12：仮説因子「連携」が属した分析後因子の分類	192
表 6－13：仮説因子「配慮」が属した分析後因子の分類	193
表 6－14：H因子 分析後因子の分類	197
表 6－15：M因子 分析後因子の分類	200
表 6－16：M因子 分析後因子の分類	202
表 6－17：M因子的な認識 クラスター別の「マナー」の認識	212
表 6－18：全体構造 グループ別・クラスター別の「マナー」の認識	213
表 6－19：仮説の検証結果	217
表 6－20：考察の整理	218

別表：マナー講師へのインタビュー内容 ①	38
別表：マナー講師へのインタビュー内容 ②	39
別表：全体構造 質問 40 項目の相関	117

グラフ 2－1：「マナー」の事例の否定表現と肯定表現の比率	23
グラフ 4－1：満足要因と不満要因の比較	51
グラフ 4－2：Herzberg（1966）と村杉ら（1980）の要因別データ比較	54
グラフ 4－3：対人関係因子（同僚との関係）データ比較	55
グラフ 5－1：全体構造 質問 40 項目における選択肢別の回答割合	74
グラフ 5－2：ワークモチベーションの変化における質問項目別の回答割合	75
グラフ 5－3：全体構造 質問 40 項目の選択肢別内訳人数	82
グラフ 5－4：質問 40 項目のマナーでH因子を選択した人数	130
グラフ 5－5：質問 40 項目のマナーでM因子を選択した人数	137

第1章 はじめに

第1節 本研究の目的

本研究の目的は、探索的調査を通じて、ビジネスパーソンにおける「マナー」の認識と構成要素、「マナー」がワークモチベーションに与える影響度を明らかにすることである。

一般的に、職場では様々なバックグラウンドや価値観を持ったビジネスパーソンが時間と場所を共有している。そういった多様性で構成されたビジネス環境で、自らも相手も気持ちよく過ごし、円滑に連携しながら意欲的に働き、成果を上げていくためには、相手に対する「思いやり」が欠かせないと考ええる。

また、現代社会では働き方に変化が起きている。自分と状況が異なる相手と接する機会が増える中で、互いの取組意欲の維持・向上に努めるためには、「思いやり」を持つことの重要性が増していくと推測される。

なお、調査はアンケート形式で行い、回答者の全体構造のみならず年齢・性別による「マナー」の影響度の違いを確認する。これにより、「働き方の変化」が進む今日において、属性が異なるビジネスパーソンが互いに理解を深め、活力を持って仕事に取り組めることに、「マナー」がワークモチベーションの観点から寄与することができるならば、こういった点が挙げられるのか、その要素抽出を試みる。

本研究の研究結果を通じて、ビジネス環境における「マナー」の存在意義が再認識され、組織メンバーさらにはビジネスパートナーとの良好な関係構築に「マナー」が寄与し、ビジネスの推進力およびビジネスの成功に、「マナー」が不可欠な存在となれば幸いである。

第2節 本研究の背景

筆者が「マナー」に問題意識を寄せた背景は、「働き方の変化」にある。具体的には、次の2項目である。

- 日本政府が掲げる「働き方改革」によって、長時間労働の改善やダイバーシティ・マネジメントの推進が積極的な動きを見せている。そのため、自分と状況が異なる相手と連携しながら仕事を進める機会が増えていくと推測される。
- AIなどの技術発展により、人間が携わる仕事の内容が変化している。従前の仕事の進め方・周囲との関わり方では適応できない状況が想定される。

日本政府が掲げる「働き方改革」の背景の一つに、少子高齢化に伴う労働人口の減少が挙げられる。その具体的施策として、企業などでは子育て中の女性や高齢者そして外国人を積極的に活用する動きが見られる。そういった中で、子育て中の女性や高齢者はフルタイム勤務が難しいケースが想定されるため、職場では短時間労働者の増加が考えられる。また、外国人であれば出身国の文化・風習などを職場が受容することが求められる。そのため、自分と立場や考え方が異なる人々と共に働くという状況は、今後さらに増加すると推測される。

また、AIやRPAの導入・発展により、これまで「処理」や「手続」などと分類されていた業務は、その担い手が「Digital Labor」に取って代わる。そうすると、私たちの業務は「人間にしかできない業務」にシフトされていき、共に働く相手の持ち味や個性を認め、それを活用しながら、複雑な問題の解決や価値の創出に取り組むことが今後さらに求められると推測される。

この2つの状況においては、自らが如何に「人」や「環境」に適応していけるかが重要になってくると考えられる。特に「人」に関しては、目の前の相手と良い関係を構築して仕事に取り組むためには、相手に対して好意的関心を持って接することが今後ますます不可欠であると推測される。

表1-1に、「マナー」に関する文献の著者による「マナー」の解釈を示す。この結果から、「マナー」とは「相手に好意的関心を持って、思いやりの心を行動化する」ことであるとする。この「関心」と「行動」により相手の承認欲求が満たされ、ワークモチベーションの向上に繋がると推測される。本研究では、この「関心」と「行動」がワークモチベーションに変化を及ぼす度合いを探索的調査によって測定する。

表 1-1 : 「マナー」に関する文献における「マナー」の捉え方

文献	捉え方
マナードリル	「人が心地よく感じることを想像し、振る舞うこと」 「マナーは、人間関係をつくる最初の入口」
男のマナー パーフェクトBOOK	「マナーの基本は、相手を思いやる心」
女性のビジネスマナー	「マナーの基本となるのは、思いやりの心」
図解でわかるビジネスマナー	「感謝と敬意を表現することがビジネスマナーの目的」
マナー大全	「人柄が出たところにマナーがある」 「思いやりの心」
大人のマナー常識大全	「毎日の社会生活をスムーズに送り、豊かな人間関係を築くため」
ビジネスマナーの解剖図鑑	「関係をより良くするための気配り」
誰からも好かれる 社会人のマナー	「人間関係を円滑にする手段」 「日常生活に必要なこと」

(出所：マナーに関する文献を基に、筆者作成)

第3節 本研究の構成

本研究は、全7章から構成される。

第1章では、ビジネス環境における「マナー」の認識やワークモチベーションへの寄与度が明確でない状況を踏まえ、本研究の目的および背景を示すとともに、全体の構成について説明する。

第2章では、「マナー」の定義づけを行う。次に、一般社会人の「マナー」の認識を簡易調査によって確認する。また、「マナー」に関する文献調査およびマナー講師へのインタビューを実施し、簡易調査との比較を行う。

第3章では、「マナー」に関する先行研究をレビューする。その結果に基づき、仮説を設定する。

第4章では、モチベーションに関する理論として、アメリカの臨床心理学者である Frederick Herzberg が提唱した「二要因理論」を取り上げ、先行研究をレビューする。その結果に基づき、仮説を設定する。

第5章では、12項目の仮説を設定し、「マナー」に関する文献の調査内容をベースとした「マナーがワークモチベーションに与える影響度調査」を行い、その結果を分析する。全体構造および属性別の分析、「マナー」の文献に基づいた「マナー」の「行動」・「状況」の要素で構成した6種類の仮説因子に基づいた分析、二要因理論を援用した2種類の仮説因子に基づいた分析を行い、「マナー」のワークモチベーションへの寄与度を多面的に分析する。

第6章では、第5章の分析結果に基づいた考察を行い、12項目の仮説を検証する。そのうえで考察を整理する。

第7章では、本研究の限界と実務的応用可能性について述べる。

第2章 「マナー」の定義

「マナー」は、日本においても西洋においても、非常に古い歴史を持つ。その歴史の中で、当時の生活様式などに適応させていき、現在の様式が成り立っている。

第2章では、「マナー」の歴史を概観し、「マナー」の用語定義を行い、「マナー」の認識に関する一般社会人への簡易調査およびマナー講師へのインタビューを行う。

第1節 「マナー」の歴史

第1項 西洋の「マナー」

外交儀礼・国際儀礼の原点は、イタリアにあると言われている。

1558年にイタリアのヴェネツィアで出版された“Galateo (ガラテオ)”は、小国ごとに異なる日常作法を枢機卿が纏め、外交官である Giovanni Della Casa が執筆した。この文献には、会話や会食の場などでの「マナー」が記載されている。

また、「マナー」はエチケットとプロトコルに分類される。エチケットは、個人間で用いられる心得・礼儀作法であり、日常生活の所作について触れられていることが多い。プロトコルは、国家間の外交関係で求められる国際儀礼であり、社交・儀式における作法が中心に置かれている。そうした違いを持ちながら、各国の外交機関や宮中で用いられるプロトコルは、時代や社会の変化に適応しながら、広く一般市民へと広まっていった。

プロトコルの具体例として、海外からの賓客を迎える場が挙げられる。外交において相手国を尊重することは、国家間の安定的で良好な関係を維持するために極めて重要である。その気持ちを表すために、会議場のテーブルセティングで国旗を設置する際は、向かって左側¹に外国旗を置くことが「マナー」とされている。

そして、「マナー」から連想しやすいものとして、「テーブルマナー」が挙げられる。ヨーロッパでは、16世紀頃までカトラリーを用いる習慣が無く、手で食事をとっていた。その後、カトラリーを用いる習慣が徐々に定着した。その過程で、会食の目的である「美味しく頂戴しながら、その場にいる人々と楽しい時を過ごす」ことへの意識が高まり、「テーブルマナー」の形式が整えられていった。

¹ 「右上位」の原則に基づいている。

第2項 日本の礼儀作法

日本における「マナー」は、「礼儀作法」や「礼法」といった言葉で表わされる。

歴史に目を向けると、604年に聖徳太子が制定した「十七条憲法」に、礼儀作法に関する記述がある。この第四条には、高官・官吏に向けて「礼の精神を根本に持ち、人民を治める基本は必ず礼にある」と記されている。ここで言う「礼」とは「礼節」を指しており、この「礼節」が組織作りにおける1つの要素と考えられていたことが読み取れる。

また、聖徳太子が同年に制定した「冠位十二階」では、「礼」の冠位が置かれた。この位は「礼儀を知ると、人の慈悲や仁愛を理解することができる」という意味を持ち、「礼儀正しい人に信頼が集まる」ことを表している。つまり、「礼儀正しいこと」を個人の能力評価における1つの基準とし、十七条憲法と共に「礼」を重んじる考え方が、この点からも読み取れる。

そして、平安時代の中期には有職故実が取り纏められ、その過程で儀式などの「型」が整えられた。公家の宮中儀礼に関しては複数の有職書や故実書があり、政務や儀式の基本資料である有職書には、平安時代の初期に編纂された『西宮記』、中期の『北山抄』が挙げられる。故実書には、三条実冬による『作法故実』が挙げられる。その内容は、座り方や立ち方をはじめ、敬礼の仕方や御簾の潜り方など、装束を着用した状態での動作が中心である。

一方で、武家社会は主従関係で成り立っているため、家臣には主君への敬意を込めた動作が求められる。そして、武士が身に着けておくべき剣道や弓道そして馬術においても、多くの作法がある。現在の礼儀作法は、そういった武家の作法が基になっているものが多く、この武家の作法は「家」ごとに取り纏められた。現在でも受け継がれている作法は、清和源氏の流れを汲む「小笠原流礼法」、伊達家が代々受け継いだ「仙台藩作法」が挙げられる。他の「家」においても作法を取り纏めていたが、完全な形で現存していない。その背景の一つに、礼法の核となる部分が一子相伝であったり、師匠から弟子へ「礼法書」が書き与えられるという指導形態であったことが挙げられ、継承や広まりの難しさから次第に薄れ、途絶えていったと考えられている。

第2節 「マナー」の用語定義

第1項 「マナー」の関連用語との整理

1. 「ルール」との整理

日常で用いられることが多い言葉である「ルール (rule)」は、「規則」・「指示命令」といった意味を持つ。語源はラテン語の「*rēgula*²」である。

つまりルールは、その規則が適用される場所や状況において「守らなければならないもの」と捉えることができる。スポーツのように、ルールを守らなかった場合は、当事者にペナルティが与えられることがある。

一方で、「マナー」は「正しい法式」の意味を持つものの、それに則っていない場合にペナルティを与えられることは基本的に無いため、個人の自発性に委ねられていると言える。

2. 「ホスピタリティ」との整理

「ホスピタリティ (hospitality)」は、「歓待」や「心からのもてなし」の意味を持つ。語源は、ラテン語の「*Hospics*³」である。

ホスピタリティは、当人の「心」に重きが置かれる印象があり、「マナー」は相手に不快感を与えない或いは互いに気持ち良く過ごすための「行動」に重きが置かれやすいという点において、双方には違いがあると考えられる。

3. 「ソーシャリゼーション」との整理

「ソーシャリゼーション (socialization)」は、「その社会への新規参入者が構成員となるために必要な意識を身につけていく過程」という意味を持つ。したがって、「ソーシャリゼーション」の本質は「価値の内面化」である。この内面化により、その社会から受け入れられていく。

「ソーシャリゼーション」は「人間関係を円滑にする」という意味においては、「マナー」と共通する。しかし、新規参入者にとっては「集団に受け入れてもらうため・受け入れてもらいたい」という相手に対する目的・欲求が存在する。一方で、「マナー」は、「相手に求める」ことを前提としていないため、この点において双方には違いがあると考えられる。

² 「真っ直ぐな棒」・「物差し」という意味を表す言葉である。物差しは「基準となる物」であることから、「規則」の意味を持つようになったと言われている。

³ 「客人等の保護」という意味を表す言葉である。これが後に英語の *hospital* (病院) や *hospice* (休息所) などと様々な言葉に発展したと言われている。

第2項 本研究における「マナー」の定義

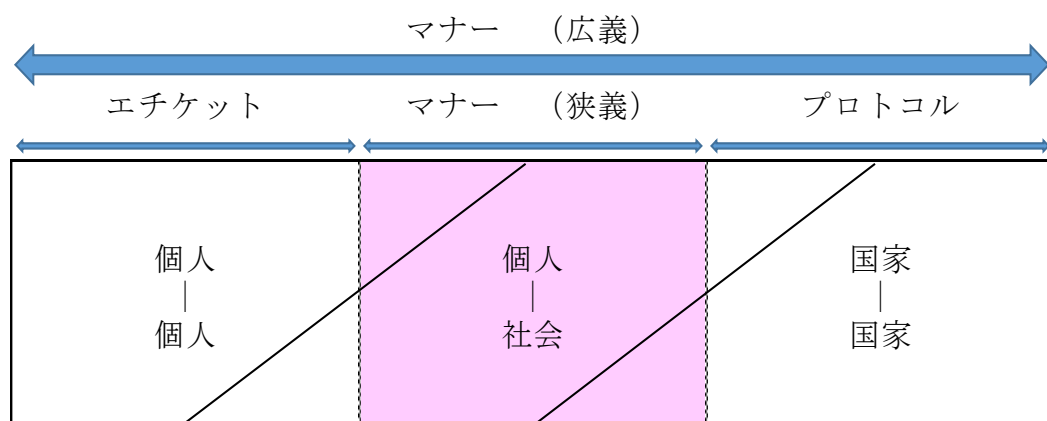
図2-1に示すとおり、礼儀作法の総称を「広義のマナー」と整理する。

また、個人間で守るべきものは「エチケット (etiquette)」であり、国家間で守るべきものは、「プロトコル (protocol)」である。これに基づくと、個人が社会との間で守るべきものは、「狭義のマナー」と整理することができる。したがって、「個人」と「個人が所属する職場」との関係は、「狭義のマナー」に該当する。本研究では、この「狭義のマナー」を「マナー」と定義する。

但し、実際には、個人と社会の関係において、エチケットの領域やプロトコルの領域が併存している点を踏まえておく必要がある。

また、「ビジネスマナー」については、西洋からもたらされた「マナー」および日本の「礼儀作法」の指導範囲に含まれており⁴、内容面に大きな違いは見られないことから、西洋と日本で共通するものとして取り扱うこととする。

図2-1：概念整理



(出所：筆者作成)

⁴ 日本マナー・プロトコル協会ホームページおよび礼法・小笠原流宗家の文献『小笠原流礼法 誰からも好かれる社会人のマナー』にて確認。

また、本研究では、「マナー」の認識・構成要素・ワークモチベーションに与える影響度を明らかにするため、「マナー」を「礼儀作法」や「態度」と捉えるのみにとどまらず、「信頼」・「尊重」・「配慮」・「認め合い」といった、「礼儀作法」や「態度」に込められた「思い」を含むものとして捉えることとする。図2-2は、この「マナー」の全体像をイメージで表したものである。

図2-2：本稿における「マナー」が持つ全体像のイメージ

「信頼」	「尊重」	「配慮」	「認め合い」
「礼儀作法」 「態度」			

(出所：筆者作成)

第3節 一般社会人の認識調査

一般社会人の「マナー」の認識を知ることが目的として、「マナー」の事例を1名あたり1事例で聞き取る簡易調査を行った。その結果を表2－1および表2－2に示す。

表2－1：一般社会人における「マナー」の否定的な表現の事例（n＝43）

	事例
1	「廊下を走らない」
2	「ドアを勢いよく閉めない」
3	「食事の時、テーブルを汚さない」
4	「会話の時間を自分の話で独占しない」
5	「公共交通機関の車内では、通話しない」
6	「公共交通機関の車内では、子供に靴を履かせたまま椅子の上に立たせない」
7	「公共の場では、大声で話さない」
8	「SNSでは、本人の許可なく「タグ付け」などを行わない」
9	「歩きながら、喫煙しない」
10	「道路を数人で歩く時、横に広がらない」
11	「行列に割り込まない」
12	「結婚式には、白い服を着て参列しない」
13	「陰口を言わない」
14	「ネガティブなことがあっても、態度に表さない」
15	「お互い様の気持ちを忘れない」
16	「他人に迷惑を掛けない」
17	「自宅マンションでは、大きな音を鳴らさない」
18	「映画館・劇場では、音を立てない」
19	「食事を残さない」
20	「エスカレーターを歩いて昇降しない」
21	「職場の備品を私物化しない」
22	「約束を破らない」

（出所：筆者作成）

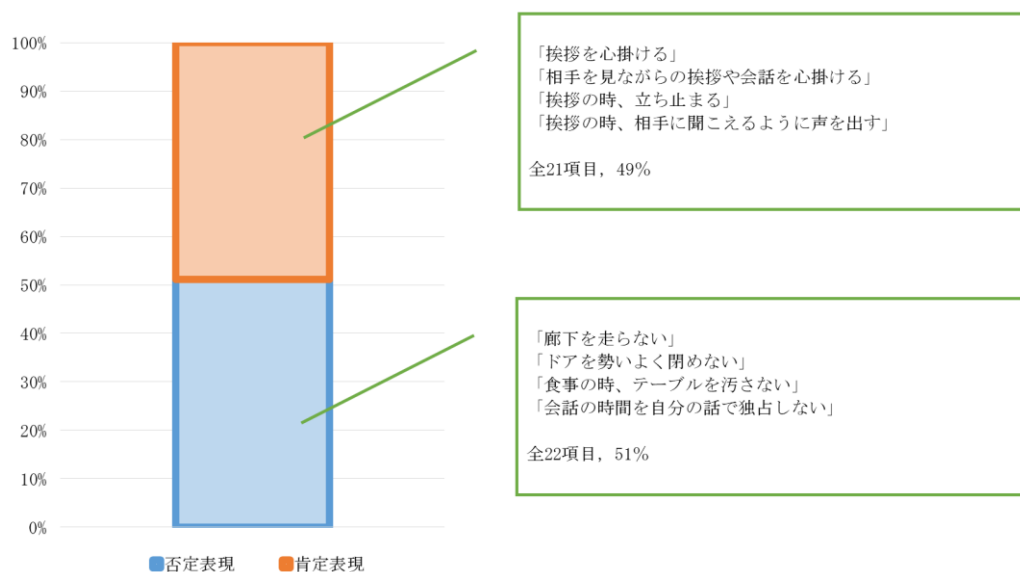
表 2－2：一般社会人における「マナー」の肯定的な表現の事例（n＝43）

	事例
1	「挨拶を心掛ける」
2	「相手を見ながらの挨拶や会話を心掛ける」
3	「挨拶の時、立ち止まる」
4	「挨拶の時、相手に聞こえるように声を出す」
5	「公共交通機関の車内では、高齢者に席を譲る」
6	「公共の場では、濡れた傘を畳む」
7	「エレベーター内では私語を慎む」
8	「深夜は、電話やメールの通信を控える」
9	「電話の着信音が鳴ったら、早く受ける」
10	「自転車を止める時、決められた場所に止める」
11	「ドアを押して開ける時、ゆっくりと開ける」
12	「自社が主催の会場では、自車を会場入口から遠い位置に止める」
13	「清潔感のある服装を心掛ける」
14	「化粧室・台所用品は、清潔な状態を保つ」
15	「くしゃみや咳が出る時、手を口に当てる」
16	「健康に留意し、仕事を急に休むことを避ける」
17	「相手への感謝の気持ちを込めた手紙を送る」
18	「相手の話を最後まで聞く」
19	「頼まれたことを完遂できない時、早めに連絡する」
20	「レポートラインを守る」
21	「コストリダクションツール」

（出所：筆者作成）

表 2－1 より、挙げた事例の 51%が語尾に「ない」が付き、否定的・禁止的な内容であった。また、表 2－2 より、肯定的な表現に分類される事例は 49%であった。しかし、肯定的な表現であっても、相手に迷惑となる行動を抑制する事例が多いことから、マナーを禁止的なイメージで捉えている傾向が読み取れる。

グラフ 2－1：「マナー」の事例の否定表現と肯定表現の比率（n＝43）



（出所：表 2－1・表 2－2 を基に筆者作成）

第3節 「マナー」に関する文献調査

「マナー」や接遇の指導経験が豊富な第一線の講師が執筆した文献には、こういった項目が取り上げられているのか、共通して大切であると捉えている項目は何かについて調査を行った。

調査においては、11冊の文献を対象とした。対象の文献および文献ごとの事例項目を表2-3および表2-4に示す。

表2-3：マナーに関する文献の事例項目数

	文献	著者	項目数
1	『大人のマナー常識大全』	幸運社（団体）	36
2	『女性のビジネスマナー』	松本昌子	27
3	『マナー大全』	岩下宣子	24
4	『男のマナー パーフェクトBOOK』	尾形圭子	22
5	『図解でわかるビジネスマナー』	三上ナナエ	21
6	『ビジネスマナーの解剖図鑑』	北條久美子	19
7	『人脈につながるマナーの常識』	櫻井秀勲	18
8	『マナードリル』	関下昌代	16
9	『超一流のビジネスマンがやっているすごいマナー』	西出ひろ子	15
10	『小笠原流礼法 誰からも好かれる社会人のマナー』	小笠原敬承斎	14
11	『幸せマナーとおもてなしの基本』	江上いずみ	11

（出所：各文献を基に筆者作成）

表 2－4：文献の事例項目一覧

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	該当数	アンケート 対象項目
書籍名	大人のマナー 常識大全	女性の ビジネスマナー	マナー大全	男のマナー パーフェクト BOOK	図解でわかる ビジネスマナー	ビジネスマナーの 解剖図鑑	人脈につながる マナーの常識	マナードリル	超一流の ビジネスマンが やっている すごいマナー	小笠原流礼法 誰からも好まれる 社会人のマナー	幸せマナーと おもてなしの基本		
出版年月	2017年3月	2013年3月	2014年2月	2013年3月	2017年6月	2016年4月	2016年3月	2017年4月	2016年5月	2010年7月	2015年11月		
1 身だしなみ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	11	○
2 お辞儀	○	○	○		○	○		○	○	○	○	9	○
3 テーブルマナー	○	○	○	○	○		○		○	○	○	9	
4 電話応対	○	○	○	○	○	○		○		○		8	○
5 言葉遣い	○	○	○		○	○	○	○	○			8	○
6 名刺交換	○	○	○	○	○	○		○	○			8	
7 結婚式	○	○	○	○	○	○		○	○			8	
8 席次	○	○	○	○	○	○		○	○	○		8	○
9 贈答	○	○	○	○	○			○	○	○		8	
10 導教	○	○	○	○			○		○	○		7	○
11 慶弔の装い	○	○	○	○	○			○		○		7	
12 慶弔の心得	○	○	○	○	○			○		○		7	
13 挨拶	○	○			○	○	○		○		○	7	○
14 メール	○	○		○	○	○		○	○			7	○
15 訪問	○	○	○	○		○		○	○			7	○
16 贈儀	○	○	○	○	○	○		○				7	
17 心配り	○		○				○		○	○	○	6	○
18 来客の案内・見送り	○	○				○	○	○	○			6	
19 お茶の出し方	○	○	○		○	○					○	6	
20 エレベーター	○	○			○	○		○			○	6	
21 乗車相	○	○	○	○	○	○						6	○
22 携帯電話の使用	○	○	○	○						○		5	
23 手紙の書き方	○	○	○		○					○		5	
24 もてなしの心	○		○				○	○				4	
25 会話	○			○			○				○	4	
26 接待	○	○		○		○						4	
27 苦情対応	○	○			○	○						4	
28 個人情報管理	○	○		○	○							4	
29 姿勢				○			○			○		3	
30 初対面			○				○				○	3	
31 支払い	○		○				○					3	
32 返信	○						○		○			3	
33 表情		○				○					○	3	○
34 持ち物	○			○	○							3	
35 お見舞い	○		○	○								3	
36 飲み							○			○		2	
37 世界のマナー							○				○	2	
38 時間管理	○				○							2	○
39 振る舞い		○	○									2	○
40 知識・教養							○					1	
41 六輝							○					1	
42 住居							○					1	
43 整理整頓						○						1	○
44 体調管理	○											1	○
45 公私の区別	○											1	
46 公共の場	○											1	
47 予約				○								1	
該当数	36	27	24	22	21	19	18	16	15	14	11	223	

(出所：各文献を基に筆者作成)

第1項 概要・傾向

11冊の文献において取り上げられていた項目数は47項目、そのうち39項目に文献間で重なりが見られた。11冊すべての文献で取り上げられていた項目は、「身だしなみ」であり、次いで9冊に共通した「お辞儀」・「テーブルマナー」、8冊に共通した「電話応対」・「言葉遣い」・「名刺交換」・「結婚式」・「席次」・「贈答」と、全体の約20%の項目に高い共通性が見られた。

また、少数ではあったものの、注目すべき項目として、「個人情報管理（4冊）」、「時間管理（2冊）」、「体調管理（1冊）」が取り上げられており、何れも「管理」系の項目であることから、最近ではマネジメントも「マナー」の一つと捉えられてきている傾向が見られた。

第2項 多く取り上げられていた事例

1. 「身だしなみ」

調査対象とした文献の全てにおいて、文献内の第1章や第2章といった初めの段階で記載されている傾向が見られた。つまり、身だしなみは「マナーの基本」と捉えていると言える。内容に目を向けると、「清潔感」・「好感度」といった言葉が多く並んでいる。特に、男性が身に着けるスーツにおいては以下の3項目が強調されており、職場内に限らず取引先を訪問する際の印象についても述べている。

- 「会社の品格を落とすような身なりとならないこと」
- 「ビジネスへの成功の一つであり、勝負服」
- 「相手の信頼を得る」

一方で女性は、「場に調和すること」に重点が置かれており、華美な服装・化粧を控えることに触れている。また、意識・心構えの面も触れており、表2-3の9の文献では「信用度・評価に直結する」・「身だしなみが整っていない場合、上司・取引先までもマイナスの印象を与える」、2および8の文献では「おしゃれは自分のため、身だしなみは相手のため」・「相手を主役と考え、その人に不快感を与えないことが身だしなみ」、11の文献では「相手に不快感を与えないことが身だしなみの基本」と述べている。

2. 「お辞儀」・「テーブルマナー」

(1) お辞儀

多くの文献で「気持ちを込める」ことを述べているが、表2-3の11の文献のとおり、元々お辞儀は「急所である頭頂部を相手に差し出すことで、相手への敵意が無いことを示す」ことが基になっている。よって、9の文献では「大切なことは、気持ちを型で表現すること」と述べているように、お辞儀の仕方を丁寧に説明している文献が多く、目礼・会釈・最敬礼など場に応じて使い分ける必要性や礼三息⁵について述べている。

また、11の文献では、お辞儀で「おもてなし」の心を表現することにも触れており、敬語の存在と共に国際的に受け入れられ、現在では英語のボキャブラリーとして「Omotenashi」と表現されていることを紹介している。

⁵息を吸いながら前傾し、止まって息を吐き、息を吸いながら上体を起こす動作。この動きにより背中が伸び、お辞儀が美しく見える。

（２）テーブルマナー

箸・カトラリーの正しい使い方、和食・洋食・中華料理それぞれの振る舞いなどが説明されている。表２－３の３の文献では「一緒に食事をしている人たちが、和やかな時間を共に過ごすために、食事の席での振る舞いが決められている」と述べている。また、１１の文献では「テーブルマナーを身に着けている人には品位が感じられる」と述べており、それ故にビジネスシーンにおける接待の場では、テーブルマナーの心得の有無が商談の成否を分けることもあるとも言われている。

３．「電話対応」・「言葉遣い」・「名刺交換」

（１）電話対応

電話の受け方・掛け方・取り次ぎ方だけでなく、電話・電子メール・FAXの長所や短所を踏まえた使い分けが示されている。また、電子メールを過信しないための心得を述べた文献が多く見られた。表２－３の２に該当する文献では、現代社会において携帯電話が普及しているものの、仕事上の電話は固定電話が基本であることをリマインドとして示している。

（２）言葉遣い

多くの文献で、尊敬語・謙譲語の正しい使い方や挨拶に触れており、表２－３の１の文献ではハラスメント防止に関する記述も見られた。また、４の文献では表情・声のトーン・アイコンタクト・ジェスチャーについて述べている。さらには、印象を下げない方法のみならず、印象を上げるポイントに踏み込んでいる文献が多く見られた。これは、互いに顔を合わせた状態での「対話」がコミュニケーションの基本であるため、細かい記述が多くなっていると考えられる。

（３）名刺交換

渡し方・受け取り方といった動作面の説明のみならず、表２－３の５の文献では受け取った名刺を丁寧に扱うことの大切さ、つまり「名刺は、その人の顔そのもの」とであると述べており、６の文献では「名刺は外出先で購入できない、必携アイテム」であることに触れ、名刺に対する認識の持ち方にも踏み込んでいる。

第4節 マナー講師へのインタビュー

ビジネスマナーやマナー全般を指導する講師は、「マナー」の本質・効果をどう捉えているのかについて、調査を行った。

協力を仰いだマナー講師は、東京都内および首都圏在住の女性5名で、年齢は40代前半から50代前半である。この5名は専任のマナー講師のみならず、マナー講師を務める傍ら一般企業に勤務する講師や個人事業主として働きながらマナー指導に携わる講師を含めたため、マナー指導という職務領域にとどまらない視野で「マナー」を捉えることができる5名である。

なお、第2章の最終頁に、マナー講師5名のインタビュー内容を記載した。

第1項 「マナー」の本質および効果

表2-5は、マナー講師へのインタビューで示された「マナー」の本質および効果について、「業務関連」と「一般的な場」に分類したものである。

表2-5：マナー講師へのインタビュー 「マナー」の本質・効果

	業務関連	一般的な場	
本質	信頼関係の構築 経営理念の実現 リスクを遠ざける 尊重（組織・取引先） 認め合う 思いやり	快適 感謝 労い 配慮 想い 嗜み	気配り 有り難さ 思いやり 大切に思う心 当然
効果			
状況	生産性が高まる 業務の円滑化 安定的なサービス提供 顧客から選ばれる企業 健全性 情報の透明性 指示系統が効果的に機能 個人のパフォーマンス向上 継続的な取引を実現	人間関係の円滑化 社会生活の円滑化 印象が良い 良質な時間 幅広い視野 対応力の向上	
気持ち	労働満足度の充足 個人の自己肯定感の向上 組織の自己肯定感の向上 自信	心の余裕 集中力の向上 気持ち良い 精神的安定	

※ 分類上、一部に重複項目がある。

（出所：マナー講師へのインタビューを基に筆者作成）

「業務関連」の「本質」および「効果」においては、個人間で成り立つ内容のみならず社内組織や企業単位そしてステークホルダーとの間で成り立つ内容についても触れている。

また、「効果」の「状況」面では、「目的適応」に関する内容が大半を占めた。

第2項 業務関連における「マナー」の本質

第1項・表2-5で分類した各項目が欠けた場合に想定される状況について、筆者が纏めた内容を表2-6に示す。

表2-6 : 「マナー」の本質が欠けた場合に想定される状況

項目	想定される状況
信頼関係の構築	期待収益を下回る。 取引契約が打ち切られる。 組織内での信頼関係においては、事業の進捗に影響が及ぶ。
経営理念の実現	顧客との約束であるため、顧客離れを招く。 社会的信用度が下がり、業績が悪化する。
リスクを遠ざける	業務の停滞やリスクに対処するためのコストが生じる。 ステークホルダーとの関係が悪化し、経営に影響を及ぼす。
尊重	メンバー・取引先が望む、良いアイデアや提案を導き出せない。 メンバー・取引先が望む、成果・サービスを実現できない。 取引契約を継続できない。
認め合う	ダイバーシティを推進できず、アイデアや選択肢の幅が広がらない。 それゆえ、より良い成果に繋がらない。
思いやり	トラブルが発生した場合、早期解決に向けた協力体制を築けない。 些細なことでも、トラブルに発展する。

(出所：表2-5を基に筆者作成)

想定される各状況を踏まえると、「本質」として示した6項目は、ビジネスで重要な「相手に価値を感じてもらふこと」を実現するために必要な「相手への心遣い」・「より良い関係作り」・「誠実さ」を具体化した項目と言える。

第3項 業務関連における「マナー」の効果

1. 「状況」

第1項・表2-5で分類した9項目を「社内」・「社外」・「双方」に細分類した。その結果を表2-7に示す。

表2-7：業務関連 「マナー」の効果の細分類

分類	項目
社内	生産性が高まる
	業務の円滑化
	健全性
	指示系統が効果的に機能
	個人のパフォーマンス向上
社外	安定的なサービス提供
	顧客から選ばれる企業
	継続的な取引を実現
双方	情報の透明性

(出所：表2-5を基に筆者作成)

「社内」において、表2-5の「本質」で挙げた「信頼関係の構築」・「尊重」などが保たれている前提では、組織において一人ひとりが安心して業務に取り組める環境が整っていると推測される。そのため、意欲的かつ存分に取り組む意識が自ずと生まれ、パフォーマンス・生産性が高まっていくと考えられる。

この状況を全てのメンバーが理解すると、業務全体が円滑に進み、様々な状況変化に基づく指示などにおいても柔軟に受け止めて自らが対応すべきことをイメージし、能動的に対応することができると推測される。

こうした一連の動きは、組織が本来あるべき正常な状態と考えられるため、健全性の維持に繋がる。それにより、トラブルが発生しても誠実に対応することができるため、結果として早期解決や実効性のある再発防止策に繋げやすいと考えられる。

2. 「気持ち」

何れの項目も、前向きな取組意欲に繋がると考えられる。「労働満足度の充足」では、自らが所属する組織に対して、安定的かつ前向きな気持ちで取り組める環境であることの実感に繋がる。また、「自己肯定感の向上」については、自らが組織において価値ある存在であると認識できるため、積極的な取組意識が持続すると推測される。

これを全てのメンバーが理解すると、組織全体として自己肯定感を持つことができるため、ワークモチベーションや貢献意識が高まり、その結果として個々に自信が生まれ、個々のスキルや組織の結束力を更に高めることができると考えられる。

第4項 一般的な場における「マナー」の本質

第1項・表2-5で分類した11項目を「自分自身」・「相手・周囲」・「双方」に細分類した。その結果を表2-8に示す。

表2-8：一般的な場 「マナー」の本質の細分類

分類	項目
自分自身	嗜み
相手・周囲	感謝 労い 配慮 気配り 有り難さ 思いやり 大切に思う心
双方	想い 当然 快適

(出所：表2-5を基に筆者作成)

業務関連におけるマナーの本質と同様、「相手・周囲」を意識した行動・気持ちが多く、60%あまりを占めている。この7項目が欠けた場合は調和を保てなくなり、良好な関係性を維持することが難しくなる状況が考えられる。

「相手・周囲」との関係性の間に「マナー」が存在することで「その状況に不都合が無い、または居心地が良い」と感じることに繋がると推測される。

自分自身のことのみを優先していても良い関係を築けず、結果的に自分自身が社会生活を送る上で様々なことが円滑に進まなくなり、コミュニケーションを上手く取れないといった事態が生じる。

また、「相手・周囲」の7項目のうち「感謝」・「労い」・「配慮」・「気配り」「思いやり」・「大切に思う心」は、言葉や行動で表すことにより、相手や周囲の気持ちや雰囲気は落ち着き、皆が快適に過ごすことができると考えられる。

第5項 一般的な場における「マナー」の効果

1. 「状況」

第1項・表2-5で分類した6項目を「自分自身」・「相手・周囲」・「双方」に細分類した。その結果を表2-9に示す。

表2-9：一般的な場 「マナー」の効果の細分類

分類	項目
自分自身	幅広い視野
	対応力の向上
相手・周囲	人間関係の円滑化
	社会生活の円滑化
	印象が良い
双方	良質な時間

(出所：表2-5を基に筆者作成)

第3項と同様に、「円滑化」が挙げられている。対外的な状況において相手の気分や状況・環境を乱さないことは言うまでもなく、例えば、思いやりの心を行動に表すことで「好感」や「好印象」に繋がり、「人間関係の円滑化」や「社会生活の円滑化」が実現し、互いに「良質な時間」を共有できると考えられる。

2. 「気持ち」

「集中力の向上」は、マナーに基づいた行動により他の3項目「心の余裕」・「気持ち良い」・「精神的安定」からもたらされ、その場の目的に専念できることで実現する効果と考えられる。この点は、第3項の効果と類似する。

第5節 先行研究レビュー・調査および分析・考察のポイント

第2節・第3節・第4節より、一般社会人の認識と「マナー」に関する文献およびマナー講師へのインタビュー結果との間では、「マナー」に対する認識に明確な違いが見られた。一般社会人は「マナー」を「相手に迷惑となる行動を抑制する」といった意味で捉える傾向があり、文献およびマナー講師は「マナー」を「相手との関係や状況をより良い関係に導くもの」といった意味で捉えている。

また、第4節・第3項において、マナー講師が認識している「マナーの業務上の効果」からは、その効果の背景にはワークモチベーションが良い状態に保たれているビジネスパーソンの存在が推測される。

したがって、本研究における先行研究レビュー・調査および分析・考察においては、次の2項目を論点の中心に置くこととする。

1. 一般社会人の間でも「マナー」の認識に違いが存在しているならば、それぞれどのように認識されているのか。
2. 「マナー」はワークモチベーションの向上に寄与する、と一般社会人は感じるのか。

この2点について、先行研究レビューから分析・考察の方向性を探っていくこととする。

別表：マナー講師へのインタビュー内容 ①

Sさん（大手グローバル企業勤務）

マナーとは「他者を気遣う」気持ちを所作にした形式化されたものを総合して言われているが、商品やサービスを提供する企業組織の屋台骨である経営理念には、顧客に向けたマナーが必ず盛り込まれている。またその企業組織で働く者は理念に留まらず、ビジネスにおけるあらゆる局面での一挙一動にその場に相応しいマナーが求められる。仮に国内外の顧客に対しひとつでもマナーを欠いてしまったことで信頼関係が崩れてしまうと、ゼロどころかマイナスの結果を生んでしまうことになりかねない。

すなわち、企業組織にはマナーは必要不可欠なものであり、それを欠いてしまうことにより、生産性を下げるばかりではなく、企業組織の信用すら失いかねない重要なものと考ええる。

Iさん（ビジネス・日本・西洋のマナー講師）

ビジネスシーンにおいて、どうしてマナーが重要視されるのか。それは、「健全性」に繋がるからではないか。例えば、組織の健全性を保つには、その組織内でメンバー同士が互いを尊重し合い、認め合うことが不可欠である。

それは互いにマナーを大切にし、思いやりを持った振る舞いをすることで生み出される。

そのような組織であれば、情報の透明性も高く、指示系統も効果的に機能し、個人のパフォーマンスも上がってくる。そして、それはメンバーそれぞれの「自己肯定感」に繋がり、その結果、組織全体の「自己肯定感」が高まり、皆が自信を持って業務に取り組める非常に健全性の高い組織となる。

Uさん（司会業）

私が日々感じ、お伝えしている「マナー」とは「あなたのことが大切です」という想いを、相手に伝えるためのアクション、ツールだと実感している。どんなに「想い」があったとしても、それを実践しなければ、当然のことながら相手に届くはずもない。

パートナーへ、そしてゲストへの「あなたのことが大切だ」という想いについて、アクションを通して実践することで、その想いは確実にパートナーやゲストに届き、その場にいる人々が心地よく過ごせるだけでなく、そこから始まる人間関係もスムーズに構築されるものと考えている。

（出所：インタビュー内容を基に筆者作成）

別表：マナー講師へのインタビュー内容 ②

Jさん（グローバルビジネス、個人事業主）

マナーに沿って行動することで相手に不快の念を抱かせず、結果として仕事が円滑に進む。また自信を持って行動できることで個人のパフォーマンスを高めることができる。日本を出て海外で仕事や生活をする際にも、マナーを身につけていることが必要になる。

また、「マナー」という言葉は、日本語では「態度」・「礼儀」・「礼儀作法」と訳される。

フランス語では

- ・ *manières*（マニエール）＝行儀、物腰、態度
- ・ *étiquette*（エチケット）＝作法
- ・ *convenance*（コンヴナンス）＝礼儀作法

などの単語がマナーに相当する。これらの単語を街中で耳にすることはないが、日常生活やビジネスの際には非常に重要視される。

個人主義が強く各自が自由に振る舞うイメージを持たれることが多いフランスであるが、実はエリート社会であり、礼儀正しいか、そうでないか、作法が身に付いているか、そうでないかは厳しくジャッジされている。

Sさん（テーブルマナー講師）

テーブルマナーとは「皆が快適に、そして美味しく食事をいただくためのお互いの思いやり」である。周りへの配慮や気配りがその根底にある。

そして、食事への感謝の心を持つことやテーブルマナーを身に着けることは、単に食事の場だけでなく、日々の人との接し方や生活においても、思いやりや気配りが芽生えるものだと思っている。「自分も周りも気持ちよく食事をする」ということを心掛けたら、オンオフのメリハリがついて集中力もアップし、周囲の状況を見渡し判断する余裕もアップするのではないかと、常々思っている。

（出所：インタビュー内容を基に筆者作成）

第3章 先行研究レビュー：マナー全般

2006年より、経済産業省が「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として「社会人基礎力⁶」の向上を推進している。この「社会人基礎力」は、2011年度より高等教育機関である大学や短期大学に対して文部科学省が「キャリア教育⁷」を義務付けたことを背景に、多くの高等教育機関で「社会人基礎力」の向上に向けた取組が行われている。

経済産業省の取り纏めによると、2013年度に「社会人基礎力」を高める授業の30選に挙げられた高等教育機関の取組のうち、4校で社会人としての「マナー」に関する取組が行われている。自己評価や他者評価など様々な工夫を凝らし、成果が徐々に見られていることが報告されている。したがって、「マナー」に関する認識やスキルの向上取組が今後さらに増えることが推測される。

一方で、マナー全般に関する先行研究は、2017年時点で必ずしも多くはない状況である。これは「マナー」が厳密には学術的でない点が一因と考えられる。そういった状況であるが、先行研究の対象をマナー全般に広げ、その中から取り上げた4件について、概要に触れながらレビューを行う。

⁶「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されている。

⁷児童生徒の職業観・勤労観を育む教育。

第1節 ビジネスマナーの重要性

第1項 先行研究

伊藤（2008）は、ビジネスマナーを「知識やスキルを十分に発揮するために必要なものであり、それを助けるもの」・「相手に対する思いやりが外に表れたもの」・「自信を持って行動できる礎」と捉えている。

そして、ビジネスマナーの重要性については「マナーで仕事の全てが決まるわけではないが、マナーのあり方で仕事に差がつくことは事実である」こと、「相手に安心感や信頼を与えることができ、周りの人々からも好感が得られ、仕事の評価も高くなる」という点を挙げている。

千代田（2013）は、「マナー」そのものは「思いやり・誠意・感謝」とし、「信頼関係を構築して人間関係を良くする、社会生活の上で大切な潤滑油」と捉えている。

そして、ビジネスマナーの重要性については「人の意識・感情・思考は目に見えない」ことに触れ、「自主的な挨拶」によって人間関係を構築し、「ビジネスに相応しい身だしなみ」によって一緒に働きたいと思ってもらえるように努め、「正しい言葉遣い」で自らの考えを明確に伝えることを通じて、「信頼」を得ていく必要がある、という見解を示している。

第2項 レビューと仮説

ビジネスマナーや「マナー」そのものを「思いやりの心」と捉えている点において、両者は同じであり、両者が指すビジネスマナーは本研究において定義する「マナー」と一致する。また、千代田（2013）が「潤滑油」と表現している部分は、伊藤（2008）の「助けるもの」に通じる。他の部分にも類似した言葉が見られるため、上記2つの先行研究は概ね同じ見解であると言える。

「好感」・「評価」・「信頼」という言葉から、ビジネスマナーの質を重視して仕事を進めることによって相手の満足度を高め、自分自身の満足にも繋がることが読み取れる。つまり、「マナー」そのものは自己犠牲的なものではなく、相互に良い状態を生み出すものと言え、例えばビジネスにおける交渉の場では、win-win の結果をもたらす確度を高められると推測される。

また、伊藤（2008）の見解は、「マナー」がワークモチベーションに寄与することを前提としていると推測される。

以上のことから、ビジネスマナーは人間関係のみならず仕事そのものも円滑に進められる働きを持つものと推測される。よって、仕事が円滑に進み、成果に繋がる可能性を高めやすい「マナー」は、ワークモチベーションの向上に寄与すると推測される。この点を本研究の調査における仮説に設定する。

第2節 ビジネスマナーの位置づけ

第1項 先行研究

嘉味田（1994）は、ビジネスマナーを「経営戦略と切り離せないもの」と捉えた。そのうえで、日本国内の企業 53 社に対して、ビジネスマナーの指向に関するアンケート調査を実施した。その結果を表 3－1 に示す。

表 3－1：ビジネスマナーの指向調査結果

	質問	回答
1	ビジネスマナーの定義	「人間関係・信頼関係に必要なもの」 40.7% 「社会人としての常識・ルール」 16.7% 「ビジネスを円滑に進める共通言語」 13.0%
2	ビジネスマナーの向上を 経営戦略の一つと捉えているか	「YES」 57.4% 「現時点ではNO」 29.6%
3	ビジネスマナーの根幹を成すもの	「対人感受性」 46.3% 「目的対応力」 31.5% 「協働への意識」 12.9%
4	ビジネスマナーの 今日的観点での再定義	「目的に適応させる態度」 33.3% 「人間関係をより良くする潤滑油」 31.5% 「心遣いと行為」 27.8%

※ 回答は、10%以上の項目のみを記載

（出所：嘉味田（1994）より、筆者作成）

研究結果を踏まえ、嘉味田（1994）は、経営戦略と同様にビジネスマナーを市場と組織に分けて捉え、市場戦略に該当する「顧客満足」の視点と組織戦略に該当する「組織開発」の2つの視点を持ち合わせることの重要性を述べている。

第2項 レビューと仮説

質問項目1については、社内外の相手との関係性を強く意識した結果と言える。また、回答内容に「必要」・「常識」・「共通」といった、基本的かつ不可欠なものを表す言葉が並んでいる。

質問項目2については、当該アンケート調査の実施時期は20年以上前のため、本稿を執筆した2017年時点ではYESとNOの割合が変わっている可能性があるが、嘉味田(1994)の調査結果では、半数以上の企業が経営戦略の1つと捉えている。ここで重要なことは、そういった視点でビジネスマナーを所属企業が捉えていることについて、従業員が十分に理解し、実践に努めていることである。

質問項目3については、回答割合が最も大きい「対人感受性」は、質問項目1の結果と繋がる。また、「目的対応力」・「協働への意識」は、方針や状況変化への理解や連携などといったビジネスの推進力に不可欠な要素であるため、特に「目的対応力」は回答割合が高く表れたと推測される。

質問項目4については、回答割合が最も大きい「目的に適応させる態度」が質問項目3の「目的対応力」と繋がる。また、他の2つの回答は「対人感受性」と繋がる。

以上のことから、ビジネスマナーには「関係性」と「適応力」が求められていることが読み取れる。それは調査から20年以上が経過した2017年時点でも概ね変わらないと考えられるが、第2章・第2節の一般社会人への簡易調査で相手を意識した「関係性」に関する回答が多く見られたため、現代においても個人レベルでの認識は「関係性」の方が強いと推測される。この点を仮説に設定する。

また、ビジネスマナーを経営戦略の1つと捉える点について、所属企業が経営戦略の1つと捉えていることに対する個人レベルでの認識は、各企業の経営戦略に明文化されているケースが一般的に少ない点などから、企業調査における回答割合よりも小さいと考えられる。

第3節 一般的なマナーに対する意識

第1項 先行研究

藤井（2004）は、女子大学生を対象としたビジネス実務の講義において、受講生の一般的な「マナー」に対する意識や行動をより良くすることを目的とした取組を実施した。

社会生活において自らのマナーレベルが試される状況を想定し、学生の反応を調査したところ、欠けていることは「積極性」であるという見解を示した。

また、グループワークにおいて、リーダーがメンバーに発言を促すことによってメンバー全員が均一に意見を言えるよう配慮したところ、発言を促されたことで消極性が徐々に消え、安心感や周囲との連帯感が生まれた。

こうした変化から積極性が生まれ、行動に反映するようになり、受講生の92.8%がマナーへの意識が変化した、と自らを振り返った。

第2項 レビューと仮説

藤井（2004）は、「親しさの度合いが低下すると、消極性が生まれる」という見解を示している。一般的な「マナー」もビジネスにおける「マナー」も「思いやりの心を行動化すること」においては同じであり、行動化には積極性が求められると考えられる。その積極性を「促す」という配慮も、自分と周囲が気持ち良く過ごせることに繋がるため、「マナー」そのものであると考えられる。

この関係に基づくと、「促す」・「働きかける」ことに関する「マナー」は、相手の思いを引き出すことで相手に積極性が生まれ、相手の取組意欲を高めることに繋がる可能性が推測される。これはビジネスにおいても同様と考えられるため、ワークモチベーションの向上に繋がることも推測される。この点を仮説に設定する。

第4節 まとめ

何れの先行研究からも、「マナー」そのものの要素・役割・機能の面で知見を得ることができた。しかしながら、その一方で、「マナー」そのものの本質や効果を詳細に調査した先行研究は見られなかった。本研究で取り上げなかった先行研究において、お辞儀や姿勢などの技術的な要素に関するアンケート調査も見られたが、「マナー」そのものに不可欠な「思いやりの心」に関する研究は、同様に見られなかった。

本来、技術的な要素は「思いやりの心が形として表れたもの」であり、この心と形の組み合わせが成り立った状態で行動しているか、そういった行動が周囲で見られるか、といった研究が行われ、「マナー」に対する課題や今後の方向性を見出し、実務に役立つ具体的な知見に繋げる必要があるのではないかと考える。

そこで、本研究で行うアンケート調査では、それぞれの「マナー」つまり「思いやりの心に基づいた行動」による心理的な変化をワークモチベーションの観点から調査する。これにより、「マナー」の本質から生み出される効果を測ることが可能となる。

第4章 先行研究レビュー：二要因理論

第2章および第3章から、「マナー」には下記2つの対照的な捉え方が存在することが分かった。

- 第2章の一般社会人への簡易調査から、「マナー」が禁止的なイメージで捉えられがちであるため、「マナー」が欠けると「不満を惹き起こす」という側面があること。
- 第2章の文献調査およびマナー講師へのインタビュー、第3章の先行研究レビューから、「マナー」による心遣いや働き掛けが組織メンバーの「ワークモチベーション」の維持・向上に寄与する」という側面があると推測されること。

これを踏まえ、理論に関する先行研究では「モチベーション」に関する理論である、「二要因理論」を取り上げる。

まず、本研究における「ワークモチベーション」について、用語定義を行う。そのうえで二要因理論の概要に触れ、先行研究をレビューする。さらに、先行研究と「マナー」との関係性を整理した上で仮説を設定する。

第1節 「ワークモチベーション」の用語定義

池田（2017）によると、職場におけるモチベーションつまり「ワークモチベーション」とは、「与えられた職務を精力的に遂行する、あるいは目標を達成するために頑張る続けるなど、組織の従業員がある対象に向けて行動しているダイナミックな状態を表す概念」と定義している。

また、Mitchell（1997）は、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」と定義している。

この他にも多くの研究者によってワークモチベーションの定義・解釈が行われている。

本研究では、心理面の調査および認識面の調査を対象とすることから、ワークモチベーションの定義は、Mitchell（1997）による定義が適当と考える。したがって、この定義を前提に先行研究をレビューし、調査および分析、考察を進めることとする。

第2節 二要因理論

第1項 概要

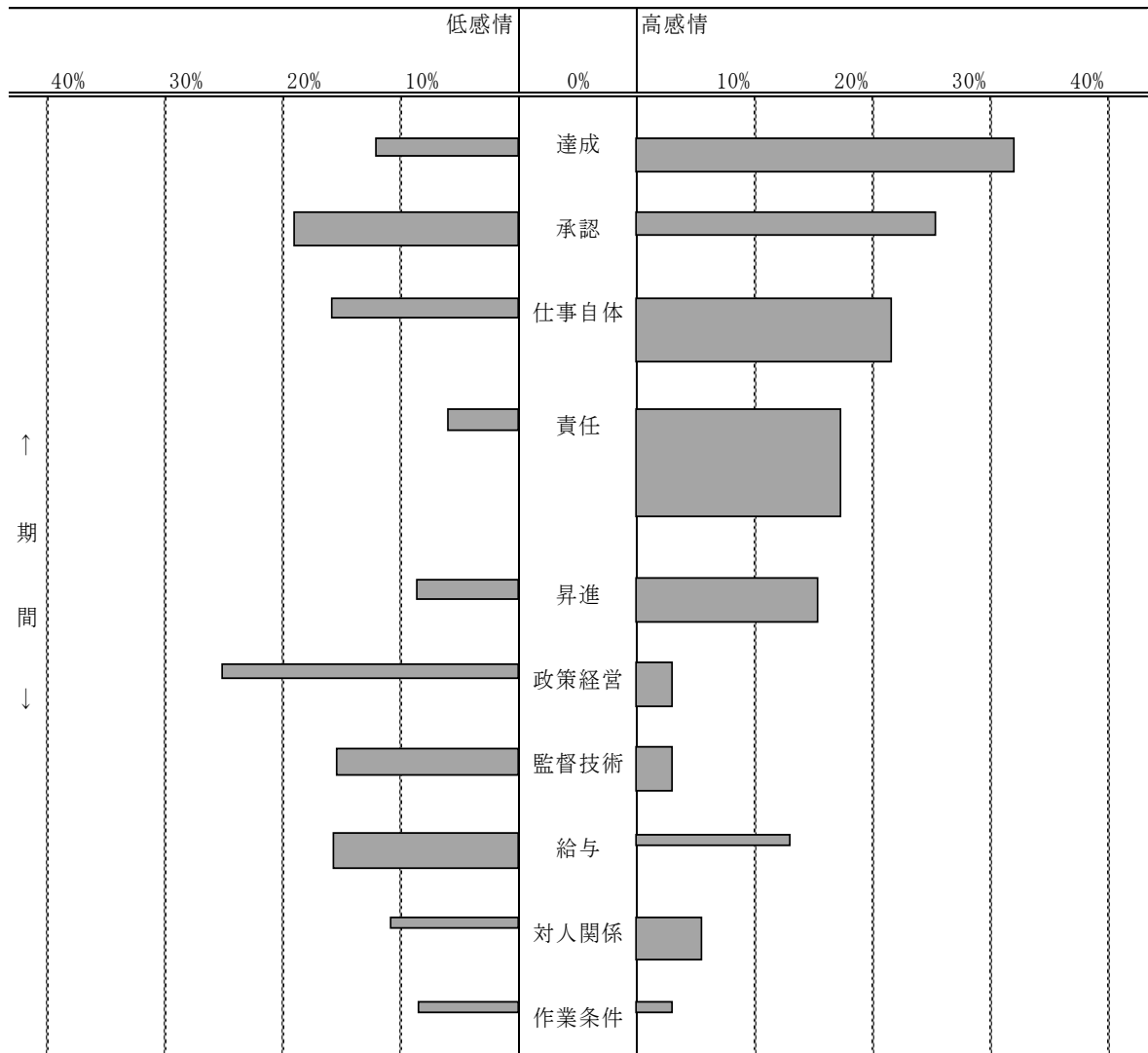
1966年、アメリカの臨床心理学者である Frederick Herzberg は、精神的健康の観点から、ピッツバーグの Lincoln Electric Company に勤務する技師と会計士 203 名を対象に聞き取り調査を行った。この研究の意図は「人間は2組の欲求、すなわち動物として痛みを回避する欲求と、人間として精神的に成長する欲求を持ち合わせるといった概念をテストすること」であった。

研究の結果、職務不満足と職務満足に関連した要因は、互いに関連を持たないことが明らかとなった。つまり、職務不満足の反対は職務満足ではなく「没職務不満足」であり、同様に職務満足の反対は職務不満足ではなく「没職務満足」であった。

この結果を踏まえ、Herzberg は職務不満足に対する回避の欲求を「衛生要因(保全要因)」、職務満足に対する成長の欲求を「動機づけ要因」と定義し、ワークモチベーションの低下・上昇には「衛生要因」と「動機づけ要因」という異なる要因が存在する、という「二要因理論(動機づけ衛生理論)」を提唱した。

グラフ4-1は、Herzberg (1966) の調査結果を一覧化したものである。グラフ内の横軸に示した「低感情」は衛生要因である不満要因に該当し、「高感情」は動機づけ要因である満足要因に該当する。また、横軸は発生割合、縦軸は持続期間を表している。

グラフ４－１：満足要因と不満要因の比較



(出所：北野（1981）『仕事と人間性 動機づけ－衛生理論の新展開』を基に、筆者再作成)

第2項 衛生要因の研究結果

技師と会計士への聞き取り調査の結果、高感情よりも低感情の割合が大きい要因は「会社の政策経営」・「上司の監督技術」・「給与」・「対人関係」・「作業条件」といった環境面であった。また、持続期間は長いもので2週間程度であった。

加えて、これらの要因は不満を防止する機能を持つが、積極的な職務態度には殆ど効果を持たず、安定的な職務環境の維持には要因の予防が重要であるという結論が示された。このことから、衛生要因は「精神的成長への妥当な貢献要因ではない」と捉えられている。

第3項 動機づけ要因の研究結果

一方で、高感情の割合が大きい要因も存在した。それが、動機づけ要因である。動機づけ要因には「達成」・「承認」・「仕事自体」・「責任」・「昇進」といった個人の取組が中心であった。また、持続期間は何れの要因も長く、中には数年に亘る要因も見られ、衛生要因と対照的である。Herzberg（1966）は動機づけ要因について「個人をより優れた遂行と努力へ動機づける効果を持つ」と述べている。

また、大きな意味での動機づけ要因を描くにあたっては他の要因も必要であると前置きしたうえで、成長経験を得られる活動の重要性、それを提供できなくとも不満・不快などを感じない状態を整えることの重要性にも触れている。

第4項 衛生要因に関する先行研究

田中（2009）は、日本国内の企業 10,000 社に対して、労働意欲に関する調査を行った。職務満足には「仕事からの達成感」・「良好な職場環境」・「良好な人間関係」・「仕事内容」・「ストレス」が正の影響を与えることを導き出した。「ストレス」については、「ストレスが高いほど達成感をより高める」との推測が示されている。

一方で、職場満足は「ストレスが少ない職場ほど、職場の満足を高めている」という結果であった。職場のストレスには、「人間関係が悪いこと」・「仕事の成果が重視されること」・「働く時間が長いこと」を挙げている。これらの3項目については、Herzberg（1966）の「人間関係」・「監督技術」・「作業条件」にそれぞれ該当する。

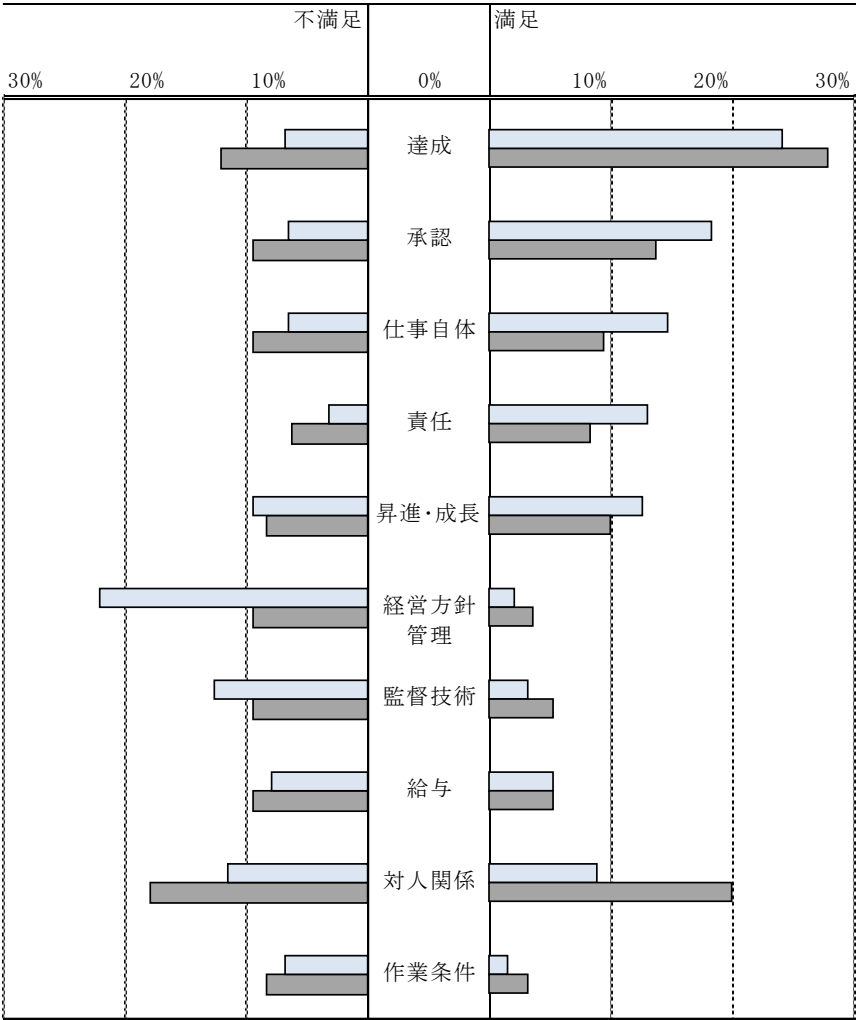
第5項 動機づけ要因に関する先行研究

Herzberg (1966) の二要因理論研究において、対人関係因子は不満足因子つまり衛生要因を表すH因子と示されているが、日本においては満足因子つまり動機づけ要因を表すM因子的性格を持つことが多く報告されている。村杉ら (1980) は、この点について研究し、日本国内の企業に勤務する年齢幅が 10 代から 40 代の男女 3068 人を対象に調査を行った。その結果をグラフ 4-2 に示す。

グラフ 4-2 : Herzberg (1966) と村杉ら (1980) の要因別データ比較

上段 : Herzberg

下段 : 村杉ら



(出所 : 村杉ら (1980) を基に、筆者再作成)

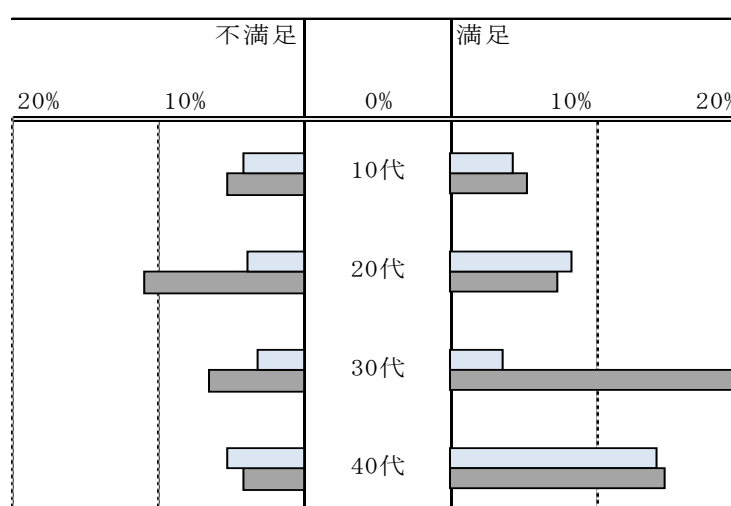
村杉ら（1980）の調査結果において、対人関係因子は「満足」と「不満足」の間で差が殆ど見られず、且つ共に影響が強いことが確認された。その強さは「満足」で2番目、「不満足」で1番目であった。つまり、日本人にとって対人関係因子は、「満足」においても「不満足」においても極めて重要な因子であり、これを村杉ら（1980）は、「複合因子」と捉えた。この点について村杉ら（1980）は、「二要因理論の実験が行われたアメリカは **Self-Central**、日本は **Other-Oriented**」と、モチベーションにおける2国間の捉え方の違いに起因する、という考えが存在することに触れている。

また、この調査では年代別の分析も行っている。その分析結果をグラフ4-3に示す。

グラフ4-3：対人関係因子（同僚との関係）データ比較

上段：男性

下段：女性



（出所：村杉ら（1980）を基に筆者再作成）

20代のM因子を除き、女性の方が男性よりも割合が大きかった。

また、男性は年代を問わずM因子が強く、女性は年代によってH因子とM因子のバランスに違いが見られた。具体的には、20代では「不満足」が強く、30代・40代では「満足」が強いという違いであった。さらには、女性における20代の「不満足」および30代・40代の「満足」の強度は、何れも他の年代より大きかった。

第6項 「満足要因」・「不満足要因」に関する先行研究

坂田（1970）は、京都市内に勤務する青少年（15 歳から 26 歳）を対象に、職場での生きがい・満足感、失望・不満足感に関するアンケート調査を行った。質問項目は、Herzberg（1966）の二要因理論研究において用いられた「達成」・「承認」・「監督技術」などの要因それぞれに対し、満足あるいは不満足と感じる心の状態を提示し、該当する経験を選択するものである。

その結果、Herzberg（1966）が「動機づけ要因」と分類した要因は、「達成」・「仕事そのもの」において満足度と不満足度が高く、満足度と不満足度の割合が「達成」では約 50% ずつ、「仕事そのもの」では約 30% ずつと概ね同じ割合であった。また、「衛生要因」と分類した要因は、「給与」・「同僚との関係」で不満足度が高く、中でも「同僚との関係」は満足度の割合も高く、満足度と不満足度の割合が共に 40% 弱であった。

満足度と不満足度の観点で坂田（1970）は、動機づけ要因が満たされていれば環境条件などへの関心が薄いのではなく、衛生要因に対しても不満足度は高いことが示された、と述べている。

また、動機づけ要因は衛生要因よりも満足度を喚起しやすく、衛生要因は動機づけ要因よりも不満足度を惹き起こしやすいという状況が起きていた。

この結果から、最高の満足とは「動機づけ要因と衛生要因の満足度が共に高いときに得られる」と結論づけている。

第7項 二要因理論の研究方法に関する先行研究

北垣（2012）は、二要因理論がワークモチベーションの分析における有用なツールでありながら、その研究成果がビジネスの現場において貢献できていない原因を指摘し、研究結果そのものに対する問題点として、次の3点を挙げた。

第1に、「動機づけをもたらした要因」と「満足をもたらした要因」をイコールの関係とした点である。これは、動機づけ本来の意味である「目標へ方向づける」こととは異なるため、複数の研究者から批判を受けている。つまり、「動機づけが行動に繋がり、行動の結果によって満足を得られる」という流れの中で動機づけ要因を説明できていないため、これを北垣（2012）は「始点」の問題として捉えている。

第2に、ワークモチベーションが高まった出来事について、事後的に振り返るインタビュー形式をとっているため、被験者有意に解釈することへの懸念である。

第3に、調査結果の分類が研究者に委ねられている点である。つまり、その分類に研究者の主観が伴う可能性が考えられる。

これらの問題点が、実務における動機づけの知見を引き出すことを困難にしているため、研究による知見は、マネジャーが求める「どうすれば、部下のワークモチベーションを高めることができるのか」という問いに直接的な示唆を与えようがない構造であるという見解を北垣（2012）は示している。

第8項 二要因理論の先行研究と「マナー」の関係性

田中（2009）の研究結果より、職務満足に「良好な職場環境」が必要であるという結果、および職場満足のストレスに「人間関係が悪いこと」が挙げられた点から、職場満足の上に職務満足が成り立つという側面があると考えられる。したがって、「人間関係」が悪いと職場の不満足に繋がり、「人間関係」が良いと職場満足のみならず職務満足にも良い影響を及ぼすという関係が成り立つと解釈することができる。

村杉ら（1980）の研究結果については、一般的にアメリカの企業はトップダウン型の組織で構成される傾向が強く、日本の企業はボトムアップ型の組織で構成される傾向が強い。日本は、高度経済成長期にボトムアップ型の組織が強化されたという歴史を持つ。それ故に、組織内の人間関係は重要性を増し、良好な関係を築くことができれば「働きやすさ」や「働きがい」を感じやすくなるために「満足」側へ働き、関係が悪化すれば「働きやすさ」や「働きがい」を感じる事が難しくなるために「不満足」側へ働くと考えられる。したがって、日本において「人間関係」は複合因子と捉えて良いものと考えられる。

村杉ら（1980）の研究結果から、人との関係性に影響を持つ「マナー」について、本研究の調査では男性より女性の方が高いスコアになると推測され、中でも若年層の女性は、その傾向が特に強いと推測される。これを仮説に設定する。さらには、Herzberg（1966）が触れた「成長経験をえられる活動」の重要性において、相手の成長可能性を引き出すことに繋がる「マナー」は高いスコアになると推測され、中でも若年層の男女は、その傾向が強いと推測される。この点も仮説に設定する。

また、Herzberg（1966）は「職務不満足と職務満足に関連した要因は、互いに関連を持たない」との見解を示しているが、坂田（1970）の研究結果では満足にも不満足にも関連が強く、「同僚との関係」の結果は村杉ら（1980）の研究で示された「対人関係因子が複合因子」という結果と一致する。したがって、要因間の関わり合いや職場環境の現状などを勘案しながら総合的に捉える必要があると考えられる。

また、「動機づけ要因が満たされていれば環境条件などへの関心が薄いのではなく、衛生要因に対しても不満足度は高い」という結論に基づき、本調査では「実践されないことに不満足を持ちやすいマナー」と「実践されることに満足を持ちやすいマナー」を分類した場合、それぞれの分類における不満足度および満足度の高い「マナー」の間には、一部の質問項目に相関が見られる可能性が考えられる。この点を仮説に設定する。

そして、二要因理論の先行研究においては、実務への応用に繋げやすい示唆は、本研究

で取り上げていない先行研究を含めて多くないようである。例えば、動機づけ要因に分類される「達成」などの要因に属する幾つかの事柄が、全て或いは常に「動機づけ要因」に該当するのか、といった詳細な部分にまで踏み込めていない。実務の現場では、その部分にまで踏み込んだ情報を基にワークモチベーションの向上策や現状の改善策を検討したいのではないかと推測される。これは、第7項で北垣（2012）が指摘した「実務の現場で、二要因理論が貢献できていない」ことに通じ、今後に向けては実務への応用度が高い研究が必要と考える。

したがって、二要因理論の研究においては、二要因理論そのものを参考にしながらも、ビジネス環境における各要因を「衛生要因」或いは「動機づけ要因」と1つの要因に固定するのではなく、1つの要因において「衛生要因として考えられる事柄」と「動機づけ要因として考えられる事柄」を細目で挙げたり、1つの事柄に対して衛生要因的な捉え方と動機づけ要因的な捉え方の度合いを比較したりすることにより、より実務的で具体的な発見事実を得られるのではないかと考える。

そこで、本研究では「マナー」という1つの枠組みの中にある様々な「マナー」を取り上げ、それぞれの「マナー」がワークモチベーションにどのような影響をもたらすのかを衛生要因的な観点と動機づけ要因的な観点から調査を行うこととする。

第5章 調査

第1節 概要

第1項 目的

本調査の目的は、次の3項目である。

1. 「マナー」がワークモチベーションへ与える影響度合いを調査すること。
2. 一般社会人における「マナー」の構成要素を明らかにすること。
3. 一般社会人における「マナー」の認識について、簡易調査などで判明した対照的な認識を調査し、比較すること。

第2項 調査概要

調査名	「マナー調査 2017」
方法	インターネットを利用したアンケート
期間	2017 年 9 月 25 日～2017 年 9 月 26 日
調査対象	仕事を持つ日本国内在住の社会人（但し、パート・アルバイトは除く）
回答者数	208 名
性別	男性・女性 各 104 名
年齢	20 歳～59 歳（平均年齢：40.2 歳）
業種	公務員，経営者・役員，会社員（事務系・技術系・その他）
調査内容	▶ 「マナー」がワークモチベーションに与える影響度・構成要素 （選択式，40 問・表 5－2 に記載） ▶ 「マナー」の認識（記述式，1 問）

表 5－1：回答者の年齢分布

年齢	20～29	30～39	40～49	50～59	計
男性	7	45	22	30	104
女性	30	22	32	20	104
計	37	67	54	50	208

（出所：「マナー調査 2017」に基づき、筆者作成）

表 5－2：質問項目一覧

	質問項目	仮説因子 1	仮説因子 2
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	礼節	「動機づけ要因」的
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	礼節	「衛生要因」的
Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	礼節	「衛生要因」的
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	礼節	「衛生要因」的
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	礼節	「衛生要因」的
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	礼節	「衛生要因」的
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	対話	「衛生要因」的
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	対話	「衛生要因」的
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	対話	「動機づけ要因」的
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	対話	「衛生要因」的
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	対話	「衛生要因」的
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	対話	「衛生要因」的
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	対話	「衛生要因」的
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	対話	「衛生要因」的
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	対話	「動機づけ要因」的
Q20	「相手が劳いの言葉を掛けてくれる」	対話	「動機づけ要因」的
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	時間	「衛生要因」的
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	時間	「衛生要因」的
Q23	「締切に近い時、相手が早めに連絡してくれる」	時間	「衛生要因」的
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	時間	「衛生要因」的
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	時間	「衛生要因」的
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	共感	「動機づけ要因」的
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	共感	「衛生要因」的
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	共感	「衛生要因」的
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	共感	「動機づけ要因」的
Q30	「相手が私を応援してくれる」	共感	「動機づけ要因」的
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	連携	「衛生要因」的
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	連携	「衛生要因」的
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	連携	「衛生要因」的
Q34	「相手が結論から話してくれる」	連携	「衛生要因」的
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	連携	「衛生要因」的
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	配慮	「動機づけ要因」的
Q37	「相手が常に穏やかである」	配慮	「衛生要因」的
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	配慮	「衛生要因」的
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	配慮	「衛生要因」的
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	配慮	「衛生要因」的

(出所：筆者作成)

第3項 選択肢の設定

質問への回答にあたっては、表5－3に示す7項目の選択肢を設けた。回答者は、質問文に示した「マナー」が自らのワークモチベーションに変化をもたらすかを考え、7項目の選択肢から最も該当するものを1つ選ぶ方式である。

表5－3：選択肢の詳細

	質問票	内容	重要度	内容
選択肢	H3	「－3」 そのマナーが無いと、ワークモチベーションが大いに下がる	「3」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて大いに重要である
	H2	「－2」 そのマナーが無いと、ワークモチベーションが割と下がる	「2」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて割と重要である
	H1	「－1」 そのマナーが無いと、ワークモチベーションが少し下がる	「1」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて少し重要である
	0	「0」 そのマナーの有無で、ワークモチベーションは変化しない	「0」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて重要でない
	M1	「1」 そのマナーがあると、ワークモチベーションが少し上がる	「1」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて少し重要である
	M2	「2」 そのマナーがあると、ワークモチベーションが割と上がる	「2」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて割と重要である
	M3	「3」 そのマナーがあると、ワークモチベーションが大いに上がる	「3」	そのマナーは、ワークモチベーションにおいて大いに重要である

(出所：筆者作成)

1. 質問票の選択肢

7つの選択肢それぞれに設定したアルファベットおよび符号の意味を以下に示す。

質問文中の「マナー」の有無で、自らのワークモチベーションは変化しないと捉えた場合は、選択肢の「0」を選ぶ。

質問文中の「マナー」を仕事相手が実践しなかった場合に自らのワークモチベーションが下がると捉えた場合の選択肢は、「充足しないと不満足に繋がる」という二要因理論の衛生要因の概念を参考にし、衛生要因の英語表記である「Hygiene」を略す形で「H1」・「H2」・「H3」と表す。また、この3つの選択肢を「H因子」と総称する。

しかしながら、回答者は衛生要因の概念について全員が認知していないと考えられること、ワークモチベーションの変化の程度をマイナスの符号を用いてイメージ化することで回答しやすくなると考えたこと、この2つの点からアンケート調査における選択肢には「H」の代わりにマイナスの符号を用いることとした。

同様に、質問文中の「マナー」を仕事相手が実践した場合に自らのワークモチベーションが上がると捉えた場合の選択肢は、「充足すると満足に繋がる」という二要因理論の動機づけ要因の概念を参考にし、動機づけ要因の英語表記である「Motivation」を略す形で「M1」・「M2」・「M3」と表す。また、この3つの選択肢を「M因子」と総称する。

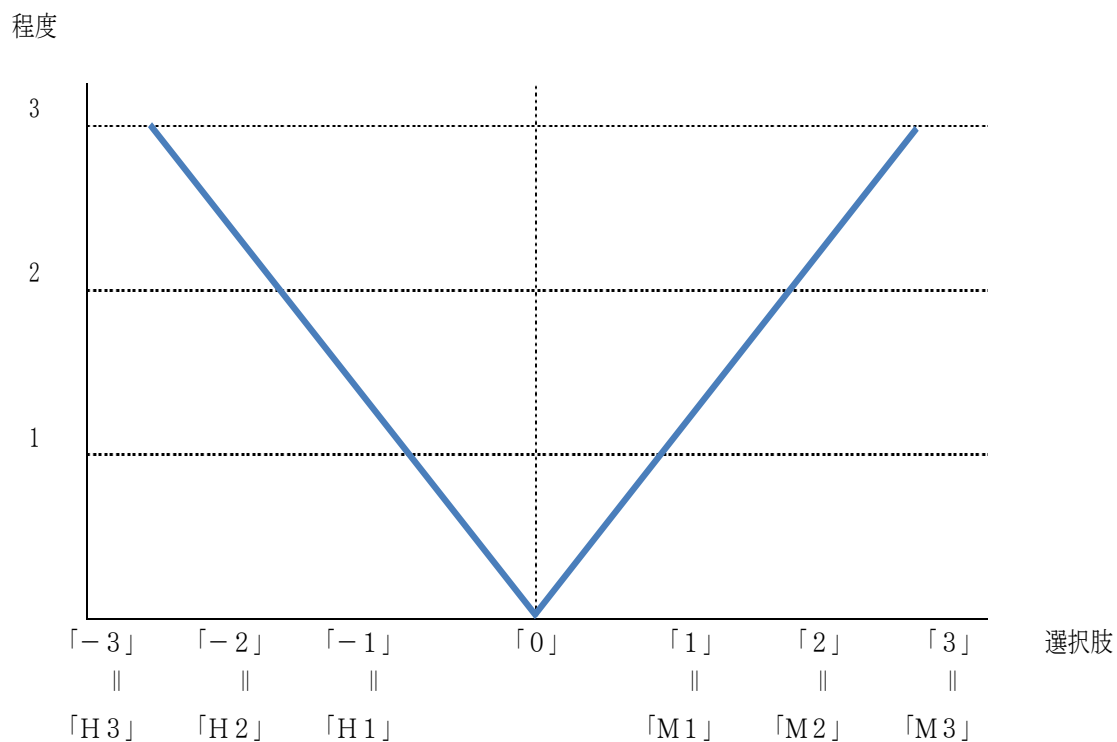
また、M因子もH因子と同じ理由から、アンケート調査における選択肢には「M」を用

いず、ワークモチベーションの変化の程度を表す数字のみとした。

なお、本稿における選択肢の記載は、「H 1」や「M 1」といった二要因理論の各要因の英語表記に合わせた頭文字を付した選択肢とする。

これらのイメージを、図 5－1 に示す。

図 5－1：選択肢全体のイメージ



(出所：筆者作成)

2. 「重要度」を尺度とした選択肢

本調査における選択肢は、「0」を除き、H因子の領域とM因子の領域に分かれる。このため、2つの領域を本来であれば1つの纏まりとして捉えることはできない。

しかしながら、「マナー」の実践が無いとワークモチベーションが下がる」とことと「マナー」の実践により、ワークモチベーションが上がる」ことにおいて、「重要度」の観点では同じと見做すことが操作的に可能と考えられる。

また、各選択肢の「絶対値」は、ワークモチベーションの変化の程度を「少し」・「割と」・「大いに」と同一に設定しているため、ワークモチベーションの変化の程度が同じ選択肢「H1」と「M1」、「H2」と「M2」、「H3」と「M3」を足し合わせる形で1つの纏まった選択肢とし、「0」を含めた「1」・「2」・「3」の4種類の選択肢にて、「マナー」の重要度を測ることも可能である。

第2節では、この「重要度」の尺度を用いて全体結果を分析する。

第4項 仮説因子の設定

本調査においては、2種類の仮説因子を設定した。

1つ目の仮説因子は、「マナー」に関する文献調査、一般社会人へのヒアリング、マナー講師へのインタビュー結果から筆者が抽出した「マナー」の行動および状況に関する構成要素であり、「礼節」・「対話」・「時間」・「共感」・「連携」・「配慮」の6種類を設定した。この仮説因子を設定した目的は、こういった状況・状態の時にワークモチベーションが変化しやすいのかを知る手掛かりを予め持ち合わせておくためである。この仮説因子に基づいて質問項目を作成し、「礼節」・「対話」では各10項目、「時間」・「共感」・「連携」「配慮」では各5項目を設定した。

2つ目の仮説因子は、二要因理論における衛生要因および動機づけ要因の概念に基づいている。この仮説因子を設定した目的は、各質問項目が二要因理論に基づくと何れの要因に属するのかを予め設定しておき、アンケート調査結果つまり実際の感じ方と比較するためである。

回答者が「充足しないと不満足に繋がる」と感じる可能性が「充足すると満足に繋がる」と感じる可能性よりも高いと推測した質問項目に対しては、二要因理論の「衛生要因」の概念を参考にし、【「衛生要因」的】という仮説因子を設定した。

同様に、回答者が「充足すると満足に繋がる」と感じる可能性が「充足しないと不満足に繋がる」と感じる可能性よりも高いと推測した質問項目に対しては、二要因理論の「動機づけ要因」の概念を参考にし、【「動機づけ要因」的】という仮説因子を設定した。

第5項 本調査の特徴と分析の進め方

本調査の特徴は、業種を特定しないことにより、日本国内に存在する様々な職場で、「マナー」のワークモチベーションに対する寄与度を総括的に把握することができる点にある。また、調査結果の分析および考察は、次の要領で進める。

1. 全体分析

「重要度」を尺度とした統計により、質問項目別の回答人数および割合を算出し、各質問項目の平均値や順位などから全体像を把握する。また、属性（性別・年齢層）ごとに「マナー」によるワークモチベーションの変化の違いを確認し、仮説を検証する。

2. 仮説因子1の分析

「マナー」の行動別および状況別に設定した6種類の仮説因子について、それぞれの仮説因子がアンケート調査によってどのように分かれたのか或いは纏まったのかを確認し、仮説因子ごとに検証する。

3. H因子とM因子の分析

H因子およびM因子それぞれにおいて、質問項目別の回答人数および割合を算出し、各質問項目の平均値や順位などから傾向を把握する。また、仮説因子2として予め設定した「衛生要因」的と「動機づけ要因」的それぞれがH因子とM因子として属しているかを検証する。

第2節 仮説設定

第2章の「マナー」に関する簡易調査・文献調査・マナー講師へのインタビュー、第3章・第4章の先行研究レビューを踏まえ、12項目の仮説を設定する。

第3章・第4章に記載した仮説については、本章のアンケート調査結果の分析を想定した文言にアレンジし、設定する。

なお、本調査においては「マナー」は、モチベーション要因である」という主たる仮説を持ち、分析・考察を進める。したがって、先行研究で示されているモチベーションに関する見解に基づく仮説のうち、数値に関する仮説は、本調査の結果が適合するかという観点で設定する。

第1項 マナー全般の先行研究レビューに基づいた仮説設定

マナー全般の先行研究レビューに基づいた仮説を4つ設定する。

- 仮説1 仕事が円滑に進み、成果に繋がる可能性を高めやすい「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。
- 仮説2 ビジネスマナーの認識において、「関係性」と「適応力」では、「関係性」の認識の方が多い。
- 仮説3 構成要素である分析後因子は、「関係性」と「目的適応」に大別される。
- 仮説4 「促す」・「働きかける」ことに関する「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。

仮説1から仮説3について、補足を以下に示す。

仮説1は、伊藤（2008）および千代田（2013）の研究である「ビジネスマナーの重要性」の結果に基づいている。

仮説2および仮説3は、嘉味田（1994）の研究である「ビジネスマナーの位置づけ」の結果に基づいている。

仮説4は、藤井（2004）の研究である「一般的なマナーに対する意識」の結果に基づいている。

第2項 二要因理論の先行研究レビューに基づいた仮説設定

「二要因理論」の先行研究レビューに基づいた仮説を2つ設定する。

仮説5 「マナー」が正の影響を与える度合いは、男性より女性の方が大きい。
中でも若年層で、その傾向が強い。

仮説6 相手の成長可能性を引き出すことに繋がる「マナー」は、
ワークモチベーションに正の影響を与える。
中でも若年層の男女で、その傾向が強い。

仮説5および仮説6について、その設定理由および補足を以下に示す。

仮説5は、村杉ら（1980）の研究結果を踏まえたものである。対人関係因子において、女性の方が男性よりもM因子およびH因子に対する感じ方が強い傾向が見られ、20代と30代の女性が顕著であった点に基づいている。

仮説6は、Herzberg（1966）が触れた「成長経験をえられる活動の重要性」について、成長経験は誰しも必要であるが、一般的には若年層で求められる傾向が強いと推測される点に基づいている。

第3項 構造に対する仮説設定

構造に対する仮説を6つ設定する。

【全体構造】

仮説7 「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。

【属性別の構造】

仮説8 属性によって、構成要素および回答人数別の順位に、固有の傾向が見られる。

【仮説因子の構造】

仮説9 仮説因子1は、それぞれの仮説因子に属する複数の質問項目を伴って、分析後因子を構成する。

仮説10 単独の仮説因子1で構成された分析後因子が存在する。

仮説11 単独の仮説因子2で構成された分析後因子が存在する。

【「マナー」の認識】

仮説12 回答者の「マナー」の認識は、簡易調査と同様の認識が大半を占める。

仮説7・仮説9・仮説11について、その設定理由および補足を以下に示す。

仮説7について、これは本研究における主たる仮説である。第2章において、マナー講師へのインタビューからM因子に作用する可能性が推測されたことに基づいている。

仮説9について、仮説因子1は行動や状況ごとに設定している。「対話」を例に挙げると、相手と対話する状況においては対話に関する複数の要素が求められることから、その要素に該当する質問項目は同一の因子に属する傾向があると考えたためである。

仮説11について、「衛生要因」的と分類した質問項目が全体の70%を占めるため、「衛生要因」的と分類した質問項目のみで因子を構成するケースが多いと考えられる。しかし、仮説因子1のように、分析後因子も「衛生要因」的な或いは「動機づけ要因」的な行動や状況ごとに因子を構成する可能性が考えられ、その内容によっては「動機づけ要因」的な質問項目のみで構成される因子も存在すると推測されたためである。

第3節 全体結果

調査結果に基づき、回答者全員を対象とした分析を行い、全体像を把握する。

なお、分析においては、第1項を除く各項において、第1節・第3項で示した「重要度」の尺度による4種類の選択肢を用いることとする。

第1項 回答人数・回答割合

表5-1は、質問40項目における選択肢別の回答人数および回答割合を表したものである。表内の上方に記載した項目数字は、アンケート調査で用いた7段階の選択肢である。

「H1」から「H3」までの回答は「H因子」と分類し、「M1」から「M3」までの回答は「M因子」と分類した。「0」の回答は、「モチベーションが変化しない「マナー」」であるため、「変化なし」と分類した。

また、グラフ5-1およびグラフ5-2は、表5-4を基に質問40項目の回答状況を質問項目別・選択肢別に割合で示したものである。なお、グラフ5-1は選択肢「0」の回答割合を含めたものであり、グラフ5-2は、選択肢「0」を含めずにH因子とM因子の回答割合を表したものである。

表 5－4：全体構造 質問項目別の回答件数および回答割合

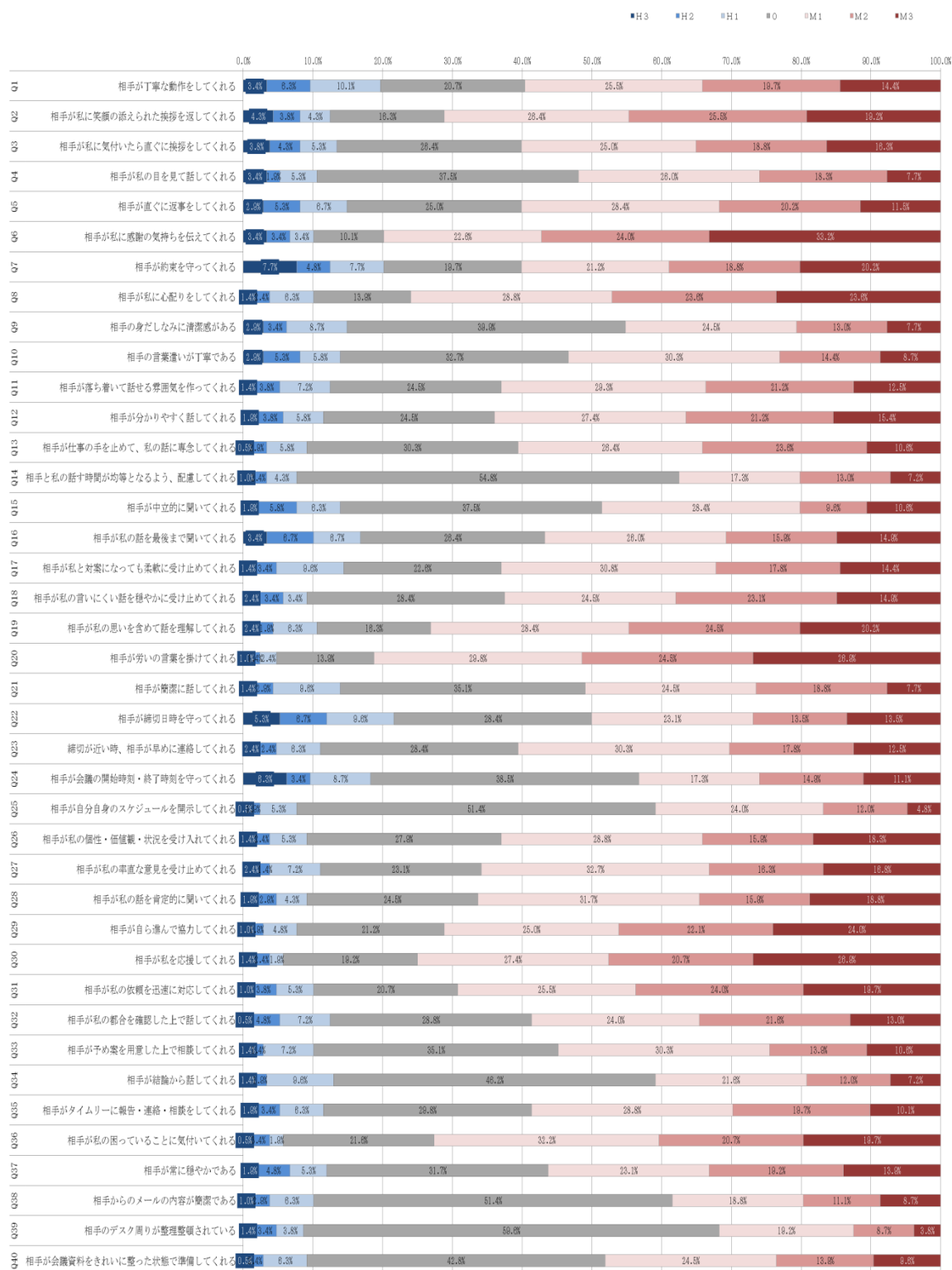
上段：人数，下段：割合

	H因子			変化なし	M因子			H因子 合計	M因子 合計
選択肢	H3	H2	H1	O	M1	M2	M3		
Q1	7 3.4%	13 6.3%	21 10.1%	43 20.7%	53 25.5%	41 19.7%	30 14.4%	41 19.7%	124 59.6%
Q2	9 4.3%	8 3.8%	9 4.3%	34 16.3%	34 16.3%	53 25.5%	40 19.2%	26 12.5%	148 71.2%
Q3	8 3.8%	9 4.3%	11 5.3%	55 26.4%	52 25.0%	39 18.8%	34 16.3%	28 13.5%	125 60.1%
Q4	7 3.4%	4 1.9%	11 5.3%	78 37.5%	54 26.0%	38 18.3%	16 7.7%	22 10.6%	108 51.9%
Q5	6 2.9%	11 5.3%	14 6.7%	52 25.0%	59 28.4%	42 20.2%	24 11.5%	31 14.9%	125 60.1%
Q6	7 3.4%	7 3.4%	7 3.4%	21 10.1%	47 22.6%	50 24.0%	29 13.9%	21 10.1%	166 79.8%
Q7	16 7.7%	10 4.8%	16 7.7%	41 19.7%	44 21.2%	39 18.8%	42 20.2%	42 20.2%	125 60.1%
Q8	3 1.4%	5 2.4%	13 6.3%	29 13.9%	29 13.9%	60 28.8%	49 23.6%	21 10.1%	158 76.0%
Q9	6 2.9%	7 3.4%	18 8.7%	83 39.9%	51 24.5%	16 7.7%	16 7.7%	31 14.9%	94 45.2%
Q10	6 2.9%	11 5.3%	12 5.8%	68 32.7%	63 30.3%	30 14.4%	18 8.7%	29 13.9%	111 53.4%
Q11	3 1.4%	8 3.8%	15 7.2%	51 24.5%	61 29.3%	44 21.2%	26 12.5%	26 12.5%	131 63.0%
Q12	4 1.9%	8 3.8%	12 5.8%	51 24.5%	57 27.4%	44 21.2%	32 15.4%	24 11.5%	133 63.9%
Q13	1 0.5%	6 2.9%	12 5.8%	63 30.3%	55 26.4%	49 23.6%	22 10.6%	19 9.1%	126 60.6%
Q14	2 1.0%	5 2.4%	9 4.3%	114 54.8%	36 17.3%	27 13.0%	15 7.2%	16 7.7%	78 37.5%
Q15	4 1.9%	12 5.8%	13 6.3%	78 37.5%	59 28.4%	20 9.6%	22 10.6%	29 13.9%	101 48.6%
Q16	7 3.4%	14 6.7%	14 6.7%	55 26.4%	54 26.0%	33 15.9%	31 14.9%	35 16.8%	118 56.7%
Q17	3 1.4%	7 3.4%	20 9.6%	47 22.6%	64 30.8%	37 17.8%	30 14.4%	30 14.4%	131 63.0%
Q18	5 2.4%	7 3.4%	7 3.4%	59 28.4%	51 24.5%	48 23.1%	31 14.9%	19 9.1%	130 62.5%
Q19	5 2.4%	4 1.9%	13 6.3%	34 16.3%	59 28.4%	51 24.5%	42 20.2%	22 10.6%	152 73.1%
Q20	2 1.0%	3 1.4%	5 2.4%	29 13.9%	29 13.9%	62 29.8%	56 26.9%	10 4.8%	169 81.3%
Q21	3 1.4%	6 2.9%	20 9.6%	73 35.1%	51 24.5%	39 18.8%	16 7.7%	29 13.9%	106 51.0%
Q22	11 5.3%	14 6.7%	20 9.6%	59 28.4%	48 23.1%	28 13.5%	28 13.5%	45 21.6%	104 50.0%
Q23	5 2.4%	5 2.4%	13 6.3%	59 28.4%	63 30.3%	37 17.8%	26 12.5%	23 11.1%	126 60.6%
Q24	13 6.3%	7 3.4%	18 8.7%	80 38.5%	36 17.3%	31 14.9%	23 11.1%	38 18.3%	90 43.3%
Q25	1 0.5%	4 1.9%	11 5.3%	107 51.4%	50 24.0%	25 12.0%	10 4.8%	16 7.7%	85 40.9%
Q26	3 1.4%	5 2.4%	11 5.3%	58 27.9%	60 28.8%	33 15.9%	38 18.3%	19 9.1%	131 63.0%
Q27	5 2.4%	3 1.4%	15 7.2%	48 23.1%	68 32.7%	34 16.3%	35 16.8%	23 11.1%	137 65.9%
Q28	4 1.9%	6 2.9%	9 4.3%	51 24.5%	66 31.7%	33 15.9%	39 18.8%	19 9.1%	138 66.3%
Q29	2 1.0%	4 1.9%	10 4.8%	44 21.2%	52 25.0%	46 22.1%	50 24.0%	16 7.7%	148 71.2%
Q30	3 1.4%	5 2.4%	4 1.9%	40 19.2%	57 27.4%	43 20.7%	56 26.9%	12 5.8%	156 75.0%
Q31	2 1.0%	8 3.8%	11 5.3%	43 20.7%	53 25.5%	50 24.0%	41 19.7%	21 10.1%	144 69.2%
Q32	1 0.5%	10 4.8%	15 7.2%	60 28.8%	50 24.0%	45 21.6%	27 13.0%	26 12.5%	122 58.7%
Q33	3 1.4%	3 1.4%	15 7.2%	73 35.1%	63 30.3%	29 13.9%	22 10.6%	21 10.1%	114 54.8%
Q34	3 1.4%	4 1.9%	20 9.6%	96 46.2%	45 21.6%	25 12.0%	15 7.2%	27 13.0%	85 40.9%
Q35	4 1.9%	7 3.4%	13 6.3%	62 29.8%	60 28.8%	41 19.7%	21 10.1%	24 11.5%	122 58.7%
Q36	1 0.5%	7 3.4%	4 1.9%	45 21.6%	67 32.2%	43 20.7%	41 19.7%	12 5.8%	151 72.6%
Q37	4 1.9%	10 4.8%	11 5.3%	66 31.7%	48 23.1%	40 19.2%	29 13.9%	25 12.0%	117 56.3%
Q38	2 1.0%	6 2.9%	13 6.3%	107 51.4%	39 18.8%	23 11.1%	18 8.7%	21 10.1%	80 38.5%
Q39	3 1.4%	7 3.4%	8 3.8%	124 59.6%	40 19.2%	18 8.7%	8 3.8%	18 8.7%	66 31.7%
Q40	1 0.5%	5 2.4%	13 6.3%	89 42.8%	51 24.5%	29 13.9%	20 9.6%	19 9.1%	100 48.1%
平均値									
人数	5	7	13	62	54	38	30	24	122
割合	2.2%	3.4%	6.1%	29.7%	26.0%	18.1%	14.5%	11.7%	58.6%
最大値	16	14	21	124	68	53	69	45	169
最小値	1	3	4	21	36	18	8	10	66
差	15	11	17	103	32	35	61	35	103

※ 「H因子合計」欄の平均人数は、選択肢別の平均値の和と1名の開きがあるが、端数処理によるもの。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

グラフ5－1：全体構造 質問40項目における選択肢別の回答割合

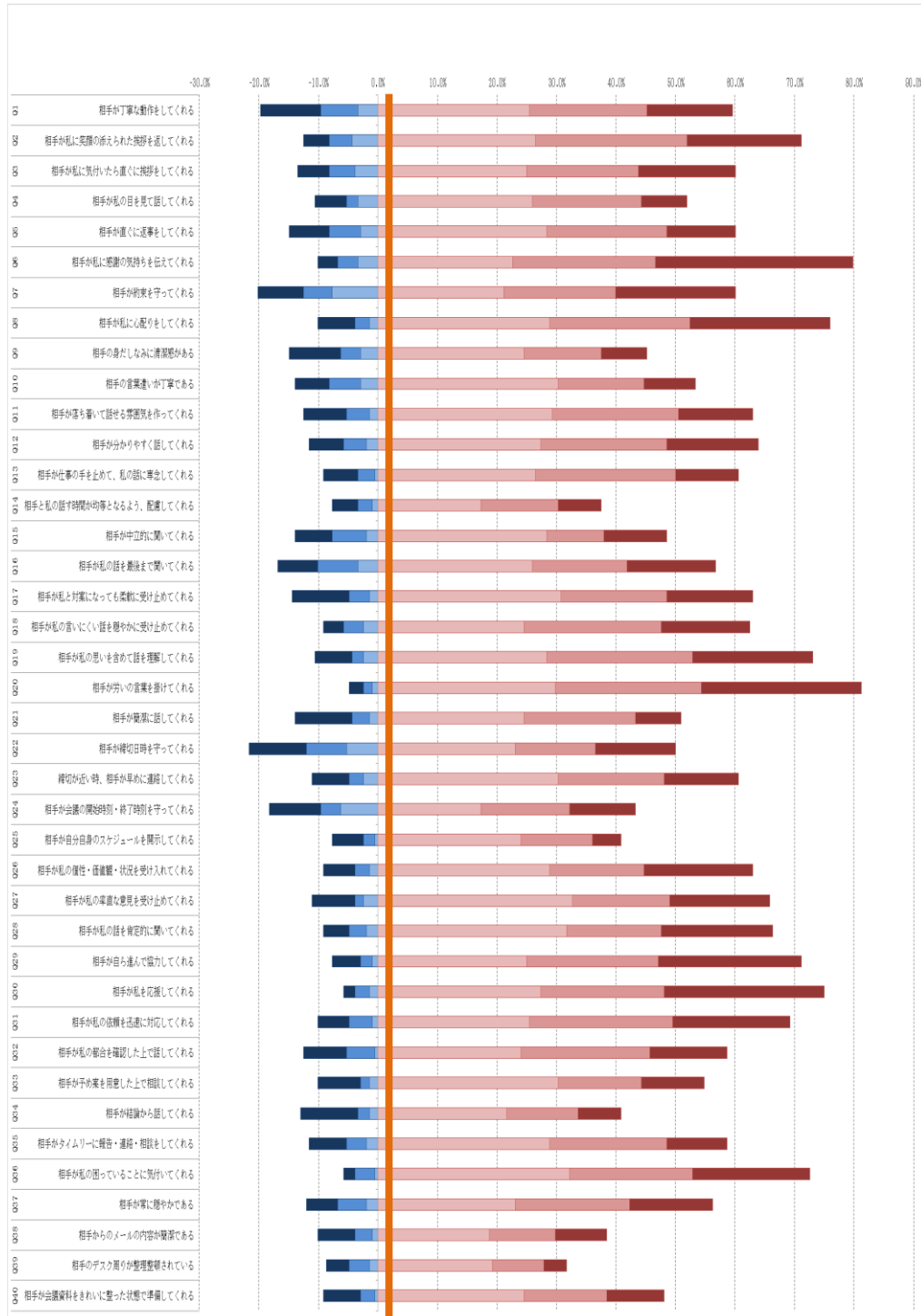


(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

グラフ5-2：ワークモチベーションの変化における質問項目別の回答割合

左側（マイナス部分）：H因子

右側（プラス部分）：M因子



(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

表5-4より、選択肢別の平均人数では、H3の回答人数が最も少なく5名、次いでH2が7名であった。H1ではH3・H2の2倍あまりの13名に増えるが、M1・M2・M3それぞれの平均人数には及ばなかった。

ワークモチベーションが変化する程度別では、H因子の選択肢よりもM因子の選択肢の方が何れも回答割合が大きかった。H1とM1には約4倍の開きが見られ、H2とM2では約5倍、H3とM3では6倍と、程度が上がるにつれて開きが大きくなっていることが分かった。

H因子とM因子のグループ単位では、グラフ5-1およびグラフ5-2より、何れの質問においてもH因子の回答割合はM因子の回答割合よりも小さく、全体平均で11.7%であった。これに対してM因子の回答割合は全体平均で58.6%であり、H因子の回答割合の約5倍であった。人数に換算すると、1問あたりでのH因子の回答人数は平均24名、M因子の回答人数は平均122名であった。

また、「モチベーションは変化しない」と回答した割合は、全体平均で29.7%であった。これは、回答者の約62名に相当する。また、この選択肢における最大値は59.6%、最小値は10.1%で、約6倍の開きが見られた。

以上のことから、H因子・「モチベーションは変化しない」・M因子は、約1：3：6の割合で構成されており、アンケート結果の数値的な外観を捉えることができる。

グラフ 5－2 の結果から、H因子とM因子の回答割合をそれぞれ合計し、その合計値の差が大きい質問項目と小さい質問項目を 10 項目ずつ抽出した。その結果を表 5－5 および表 5－6 に示す。

表 5－5：回答割合の合計の差が大きい質問項目

順位	番号	質問内容	①	②	差
1 位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	4.8%	81.3%	76.4%
2 位	Q 6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	10.1%	79.8%	69.7%
3 位	Q30	相手が私を応援してくれる	5.8%	75.0%	69.2%
4 位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	5.8%	72.6%	66.8%
5 位	Q 8	相手が私に心配りをしてくれる	10.1%	76.0%	65.9%
6 位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	7.7%	71.2%	63.5%
7 位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	10.6%	73.1%	62.5%
8 位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	10.1%	69.2%	59.1%
9 位	Q 2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	12.5%	71.2%	58.7%
10 位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	9.1%	66.3%	57.2%

①：H因子の回答割合の合計

②：M因子の回答割合の合計

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1 位から 10 位までの質問項目は、何れもM因子の回答割合が大きい質問項目の上位 10 項目である。

1 位はQ20 の 76.4%であった。この背景として、Q20 はH因子の回答割合が質問 40 項目で最も小さく、M因子の回答割合が質問 40 項目で最も大きいことが挙げられる。

表 5－6：回答割合の合計の差が小さい質問項目

順位	番号	質問内容	①	②	差
1 位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	8.7%	31.7%	23.1%
2 位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	18.3%	43.3%	25.0%
3 位	Q34	相手が結論から話してくれる	13.0%	40.9%	27.9%
4 位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	21.6%	50.0%	28.4%
5 位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	10.1%	38.5%	28.4%
6 位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	7.7%	37.5%	29.8%
7 位	Q 9	相手の身だしなみに清潔感がある	14.9%	45.2%	30.3%
8 位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	7.7%	40.9%	33.2%
9 位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	13.9%	48.6%	34.6%
10 位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	13.9%	51.0%	37.0%

①：H因子の回答割合の合計（絶対値換算）

②：M因子の回答割合の合計

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

H因子の回答割合の合計（表 5－3 内の①）では、1 位から 10 位までの質問項目の多くが H 因子の回答割合の全体平均である 11.7%を上回っていた。

1 位は Q39 の 23.1%であった。Q39 は、M因子の回答割合が最も小さい質問項目であることが背景に挙げられる。Q22 は、H因子の回答割合が 21.6%と質問 10 項目では最も大きい質問項目であるが、M因子の回答割合が質問 10 項目で 2 番目に大きいため 4 位となった。

第2項 平均値・標準偏差・順位

回答者 208 名における質問項目別の平均値および標準偏差を、表 5－7 に示す。

表 5－7：全体構造 質問 40 項目の平均値・標準偏差

番号	質問内容	平均値	標準偏差
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	1.41	1.008
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	1.60	1.021
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	1.37	1.082
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	1.05	1.011
Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	1.29	1.000
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	1.90	1.012
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	1.60	1.095
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	1.62	1.010
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	0.98	0.995
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	1.10	0.990
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	1.28	0.988
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	1.35	1.034
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	1.18	0.990
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	0.77	0.990
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	1.03	1.016
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	1.33	1.058
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	1.30	0.993
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	1.33	1.067
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	1.55	1.015
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	1.68	1.030
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	1.05	0.967
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	1.29	1.075
Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	1.22	1.020
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	1.14	1.116
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	0.73	0.893
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	1.30	1.080
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	1.33	1.036
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	1.36	1.067
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	1.53	1.085
Q30	「相手が私を応援してくれる」	1.61	1.094
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	1.49	1.040
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	1.25	1.018
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	1.04	0.994
Q34	「相手が結論から話してくれる」	0.85	0.964
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	1.17	0.992
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	1.43	1.042
Q37	「相手が常に穏やかである」	1.24	1.068
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	0.82	1.005
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	0.63	0.891
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.94	0.998
平均		1.25	1.021

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1. 平均値

それぞれの選択肢の付した数字を回答に当てはめたところ、質問 40 項目全体では 1.25 であった。この値はワークモチベーションが「少し重要」に該当する選択肢「1」と「割と重要」に該当する選択肢「2」の間に位置する。

また、選択肢「0（ワークモチベーションに変化なし）」を除いた平均値は、1.82 であった。

質問項目別では、Q 6 の「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」が 1.90 と最も大きく、「割と重要」に該当する選択肢の「2」に近い値である。次いで、Q20 の「相手が労いの言葉を掛けてくれる」が 1.68、Q 8 の「相手が私に心配りをしてくれる」が 1.62、Q 30 の「相手が私を応援してくれる」が 1.61、Q 2 の「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」が 1.60 という順に、上位 5 項目が並んだ。

2. 標準偏差

質問 40 項目全体では、1.021 であった。

質問項目別では、Q24 の「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」が 1.116 と最も大きかった。次いで、Q 7 の「相手が約束を守ってくれる」が 1.095、Q30 の「相手が私を応援してくれる」が 1.094、Q29 の「相手が自ら進んで協力してくれる」が 1.085、Q 3 の「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」が 1.082 の順に、上位 5 項目が並んだ。

3. 順位

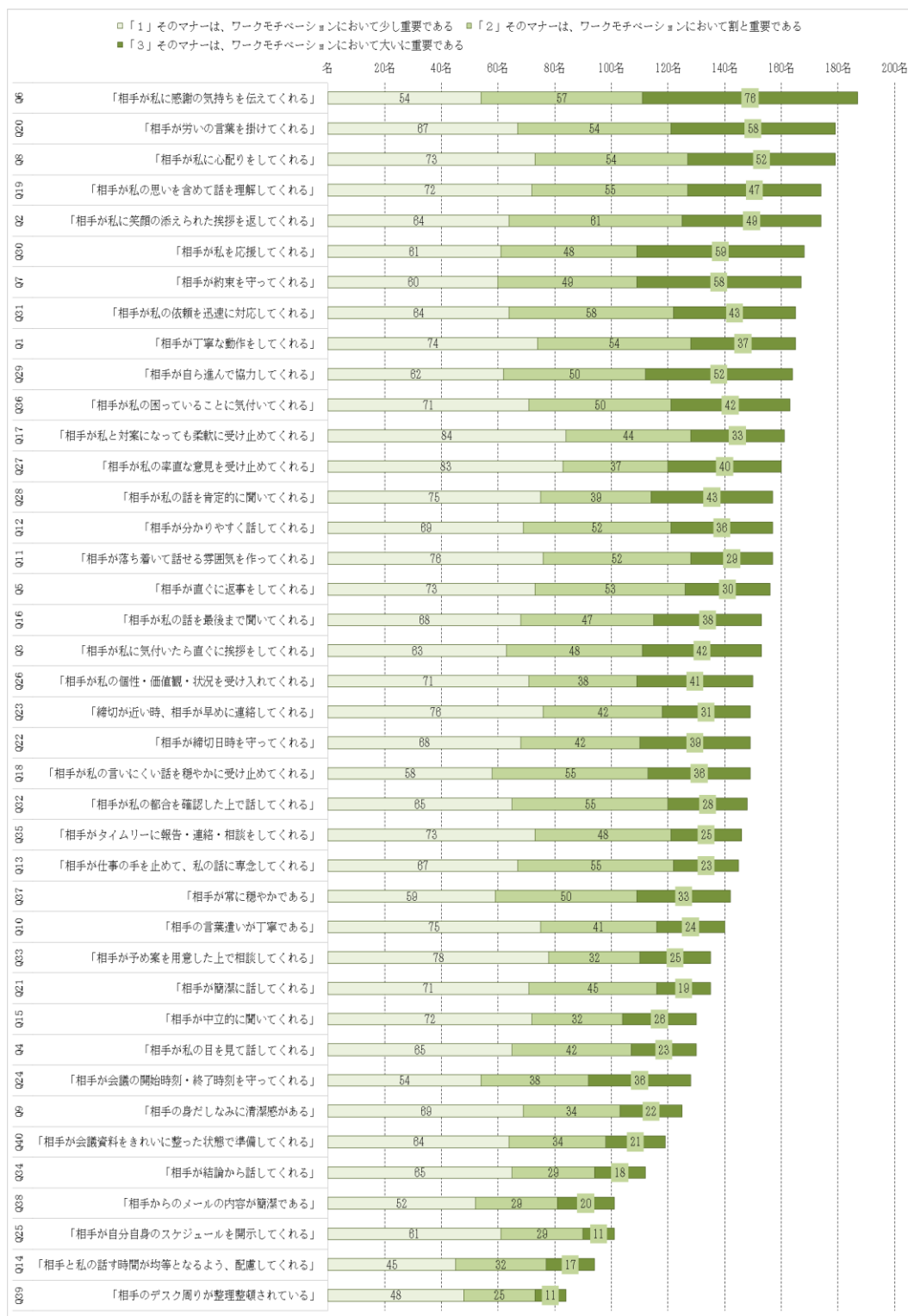
質問 40 項目について、回答者全体のうち質問項目別に示した「マナー」を重要と捉えた人数を選択肢別に集計し、その合計人数が回答者全体に占める割合を算出した。その結果を表 5－8 およびグラフ 5－3 に示す。

表 5－8：全体構造 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	仮説因子 1	仮説因子 2	人数	選択肢別			割合
						「1」	「2」	「3」	
1位	Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的	187	54	57	76	89.9%
2位	Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	対話	「動機づけ要因」的	179	67	54	58	86.1%
2位	Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的	179	73	54	52	86.1%
4位	Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	対話	「動機づけ要因」的	174	72	55	47	83.7%
4位	Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	礼節	「動機づけ要因」的	174	64	61	49	83.7%
6位	Q30	「相手が私を応援してくれる」	共感	「動機づけ要因」的	168	61	48	59	80.8%
7位	Q7	「相手が約束を守ってくれる」	礼節	「衛生要因」的	167	60	49	58	80.3%
8位	Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	連携	「衛生要因」的	165	64	58	43	79.3%
8位	Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的	165	74	54	37	79.3%
10位	Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	共感	「動機づけ要因」的	164	62	50	52	78.8%
11位	Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	配慮	「動機づけ要因」的	163	71	50	42	78.4%
12位	Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	対話	「衛生要因」的	161	84	44	33	77.4%
13位	Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	共感	「衛生要因」的	160	83	37	40	76.9%
14位	Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	共感	「衛生要因」的	157	75	39	43	75.5%
14位	Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	対話	「衛生要因」的	157	69	52	36	75.5%
14位	Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	対話	「衛生要因」的	157	76	52	29	75.5%
17位	Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	礼節	「衛生要因」的	156	73	53	30	75.0%
18位	Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	対話	「衛生要因」的	153	68	47	38	73.6%
18位	Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	礼節	「動機づけ要因」的	153	63	48	42	73.6%
20位	Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	共感	「動機づけ要因」的	150	71	38	41	72.1%
21位	Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	時間	「衛生要因」的	149	76	42	31	71.6%
21位	Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	時間	「衛生要因」的	149	68	42	39	71.6%
21位	Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	対話	「衛生要因」的	149	58	55	36	71.6%
24位	Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	連携	「衛生要因」的	148	65	55	28	71.2%
25位	Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	連携	「衛生要因」的	146	73	48	25	70.2%
26位	Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	対話	「動機づけ要因」的	145	67	55	23	69.7%
27位	Q37	「相手が常に穏やかである」	配慮	「衛生要因」的	142	59	50	33	68.3%
28位	Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	礼節	「衛生要因」的	140	75	41	24	67.3%
29位	Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	連携	「衛生要因」的	135	78	32	25	64.9%
29位	Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	時間	「衛生要因」的	135	71	45	19	64.9%
31位	Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	対話	「衛生要因」的	130	72	32	26	62.5%
31位	Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	礼節	「衛生要因」的	130	65	42	23	62.5%
33位	Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	時間	「衛生要因」的	128	54	38	36	61.5%
34位	Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	礼節	「衛生要因」的	125	69	34	22	60.1%
35位	Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	配慮	「衛生要因」的	119	64	34	21	57.2%
36位	Q34	「相手が結論から話してくれる」	連携	「衛生要因」的	112	65	29	18	53.8%
37位	Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	配慮	「衛生要因」的	101	52	29	20	48.6%
37位	Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	時間	「衛生要因」的	101	61	29	11	48.6%
39位	Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	対話	「衛生要因」的	94	45	32	17	45.2%
40位	Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	配慮	「衛生要因」的	84	48	25	11	40.4%

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

グラフ５－３：全体構造 質問 40 項目の「重要度」における選択肢別内訳人数



(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1位は、Q6の「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」であった。187名・89.9%の回答者がQ6のマナーについて、程度の違いはあるが重要と捉えていることが分かった。

回答者がワークモチベーションに重要なマナーと捉えた割合が80%を上回った質問項目は7項目、回答者の半数にあたる104名以上がワークモチベーションに重要なマナーと捉えた質問項目は36項目（質問項目全体の90%）であった。

ワークモチベーションに重要なマナーと捉えた回答者が104名を下回った質問項目は、Q38の「相手からのメールの内容が簡潔である」、Q25の「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」、Q14の「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」、Q39の「相手のデスク周りが整理整頓されている」の4項目で、最も人数が少なかったQ39は、84名・40.4%であった。

選択肢別の人数では、質問40項目のうち32項目（質問項目全体の80%）において選択肢「1」の人数が最も多く、選択肢「1」から「2」および「3」へと程度が上がるほど回答人数が減少した。

一方で、他の8項目（質問項目全体の20%）においては、異なる動きが見られた。

1位のQ6は、選択肢「1」から選択肢「3」へとマナーの重要度が上がるにつれて回答人数が増加した。特に、選択肢「2」と選択肢「3」の間では19名と9.1%の伸びが見られた。

選択肢「2」よりも選択肢「3」の人数が多い質問項目は、1位から10位では4項目（Q6・Q7・Q20・Q30）、11位から20位では3項目（Q27・Q28・Q26）であった。1位のQ6を除き、この2つの選択肢において人数の差が大きい質問項目は、6位のQ30が11名、7位のQ7が9名であった。

第3項 因子分析・相関・重回帰分析

1. 因子分析

調査結果の全体構造を把握するために、因子分析を行った。因子の抽出には、主因子法を用いた。因子数は、固有値1以上を基準として5因子構造と仮定した。プロマックス回転による因子分析の結果、因子負荷量が0.35を下回ったQ32「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」は除外とした。また、信頼性分析では何れの因子も α 係数が0.900前後であったため、39項目・5因子構造と捉えた。

表5-9：全体構造 因子分析結果

番号	質問内容	因子				
		支援	誠意	親しみ	円滑	責任
Q30	「相手が私を応援してくれる」	0.749	-0.123	0.206	-0.006	-0.040
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	0.673	-0.063	0.052	0.200	0.005
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	0.605	-0.075	0.182	0.030	0.186
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	0.594	0.236	-0.070	-0.008	0.202
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	0.588	0.249	0.247	-0.129	-0.125
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	0.573	0.039	-0.008	0.117	0.216
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	0.515	0.207	0.052	-0.052	0.193
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	0.515	0.103	-0.007	0.029	0.250
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	0.503	0.432	0.098	-0.223	0.034
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	-0.025	0.841	0.131	0.010	-0.084
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	0.066	0.696	-0.099	0.315	-0.185
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	-0.023	0.689	0.160	-0.006	0.043
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	0.403	0.666	-0.124	0.021	-0.094
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	0.046	0.653	-0.060	0.096	0.048
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	0.341	0.601	-0.082	0.051	0.012
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	0.250	0.601	0.074	-0.044	0.030
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	0.211	0.540	0.031	0.063	-0.054
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	-0.028	0.479	-0.112	0.195	0.339
Q37	「相手が常に穏やかである」	0.296	0.360	0.061	0.133	-0.033
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶してくれる」	0.209	-0.117	0.786	0.134	-0.138
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	0.297	0.054	0.708	0.020	-0.191
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	0.151	-0.110	0.662	0.243	-0.116
Q5	「相手が直ぐに返事してくれる」	0.137	-0.175	0.591	0.082	0.277
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	-0.445	0.327	0.534	0.134	0.241
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	0.482	0.034	0.494	-0.120	-0.061
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	0.319	0.093	0.474	-0.089	0.071
Q1	「相手が丁寧な動作してくれる」	0.201	0.206	0.453	-0.069	-0.066
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	-0.268	0.393	0.425	0.028	0.229
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	0.040	-0.023	0.114	0.767	0.038
Q34	「相手が結論から話してくれる」	0.007	0.336	-0.074	0.654	-0.085
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	-0.261	0.048	0.229	0.641	0.064
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.201	-0.027	0.102	0.593	0.063
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	0.376	0.101	-0.063	0.514	-0.017
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる」	0.394	0.008	-0.001	0.441	0.045
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	0.021	0.017	0.068	0.383	0.288
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	0.159	-0.103	-0.037	0.056	0.758
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	0.138	-0.072	-0.070	0.095	0.737
Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	0.223	0.138	-0.114	0.074	0.580
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	0.155	0.097	0.332	-0.147	0.438

21回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

第1の因子は、「相手が私を応援してくれる」、「相手が私の困っていることに気付いてくれる」、「相手が自ら進んで協力してくれる」などであった。応援・察知・受け止めなど、心を寄せる気持ちや行動が表れていることから、この因子を「支援」と名付けた。

第2の因子は、「相手が分かりやすく話してくれる」、「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」、「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」などであった。相手が自分と向き合う姿勢や自分の都合・感情を考慮した行動が表れていることから、この因子を「誠意」と名付けた。

第3の因子は、「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」、「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」、「相手が私の目を見て話してくれる」などであった。相手が自分に掛けてくれる温かい気持ちや行動によって相手への親近感が湧く状態が表れていることから、この因子を「親しみ」と名付けた。

第4の因子は、「相手からのメールの内容が簡潔である」、「相手が結論から話してくれる」、「相手のデスク周りが整理整頓されている」などであった。仕事の流れを滞らせないために気を配る行動が表れていることから、この因子を「円滑」と名付けた。

第5の因子は、「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」、「相手が締切日時を守ってくれる」などであった。仕事全体の一部を担っている自覚やスケジュールを乱さない意識が表れていることから、この因子を「責任」と名付けた。

2. 相関

因子分析で導き出された5つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5－10に示す。

表5－10：全体構造 5因子の相関

	支援	誠意	親しみ	円滑	責任
支援	1	.781**	.724**	.680**	.692**
誠意	.781**	1	.685**	.725**	.719**
親しみ	.724**	.685**	1	.604**	.623**
円滑	.680**	.725**	.604**	1	.670**
責任	.692**	.719**	.623**	.670**	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子の組み合わせは10通りで、そのうち4つの組み合わせにおいて、強い相関の判断基準となる相関係数の0.700を上回った。「誠意」は3つの因子「支援」・「円滑」・「責任」との間で強い相関を示し、「支援」とは0.781と10通りの中で最も強い相関であった。他の因子では、1つ若しくは2つの因子との間で強い相関を示した。また、他の4つの組み合わせでは、中程度の相関が見られた。

質問40項目における相関では、10通りの組み合わせにおいて相関係数0.700以上の強い相関が見られた。その組み合わせは、①Q2・Q3、②Q9・Q10、③Q11・Q12、④Q16・Q17、⑤Q17・Q18、⑥Q18・Q27、⑦Q26・Q27、⑧Q26・Q28、⑨Q27・Q28、⑩Q27・Q31であった。他の組み合わせにおいても中程度の相関が多く見られた。

なお、全体の相関は、別表として第3節の最終頁に記載する。

3. 重回帰分析

上記2により、5つの因子が何れの因子においても一定の相関があることを確認できた。この結果を踏まえ、因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-11に示す。

表5-11：全体構造 5因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	支援			誠意			親しみ			円滑			責任		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
支援	—	—	—	0.362	5.684	0.000 *	0.417	5.327	0.000 *	0.173	2.127	0.035 *	0.206	2.566	0.011 *
誠意	0.379	5.684	0.000 *	—	—	—	0.203	2.407	0.017 *	0.360	4.501	0.000 *	0.302	3.744	0.000 *
親しみ	0.294	5.327	0.000 *	0.137	2.407	0.017 *	—	—	—	0.083	1.205	0.230	0.124	1.825	0.070
円滑	0.126	2.127	0.035 *	0.252	4.501	0.000 *	0.086	1.205	0.230	—	—	—	0.237	3.498	0.001 *
責任	0.153	2.566	0.011 *	0.214	3.744	0.000 *	0.130	1.825	0.070	0.240	3.498	0.001 *	—	—	—
R^2	0.694			0.707			0.566			0.582			0.587		

$P < .05$

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても 0.500 以上を示した。

「支援」および「誠意」においては、何れの因子とも有意であった。「親しみ」においては、「支援」・「誠意」と有意であった。「円滑」においては、「支援」・「誠意」・「責任」と有意であった。「責任」においては、「支援」・「誠意」・「円滑」と有意であった。

「親しみ」と「円滑」と「責任」において、有意を確認できなかったため、この3因子について「親しみ」を従属変数とした重回帰分析を行った。その結果を表5-12に示す。

表5-12：全体構造 3因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	親しみ		
	β	t 値	P 値
円滑	0.339	4.863	0.000 *
責任	0.395	5.670	0.000 *
R^2	0.446		

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

独立変数を絞り込むと、「親しみ」は「円滑」・「責任」との間に有意を確認することができた。

第4項 男女別および年齢層別の比較分析

第3項までの分析により、全体構造を確認することができた。以下、全体構造の因子分析結果を用いて、性別と年齢層の2つの属性ごとに比較分析を行い、全体構造の中に存在する属性の違いを明らかにする。なお、この比較分析においては、「平均値の差の検定」を用いる。

1. 因子別による比較

第3項の因子分析結果による5つの因子について、男女別・年齢層別に差の検定を行った。その結果を5-13および5-14に示す。

表5-13：全体構造 因子別の男女間比較

情報			統計			差の検定	
因子	項目数	性別	平均値	平均値 / 項目数	差	t 値	P 値
支援	9	男性	10.81	1.20	0.24	-2.229	0.027*
		女性	12.95	1.44			
誠意	10	男性	10.00	1.00	0.15	-1.451	0.148
		女性	11.49	1.15			
親しみ	9	男性	10.56	1.17	0.17	-1.797	0.074
		女性	12.13	1.35			
円滑	7	男性	5.16	0.74	0.11	-1.196	0.233
		女性	5.95	0.85			
責任	4	男性	3.88	0.97	0.09	-0.860	0.391
		女性	4.23	1.06			

* $p < .05$

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子も女性のグループの平均値が高く、平均値の差は「支援」が最も大きかった。有意確率（P 値）においては、「支援」に有意を確認できた。

表 5-14：全体構造 因子別の年齢層間比較

情報			統計			差の検定	
因子	項目数	年齢層	平均値	平均値 / 項目数	差	t 値	P 値
支援	9	40 歳未満	12.01	1.33	0.03	0.259	0.796
		40 歳以上	11.76	1.31			
誠意	10	40 歳未満	11.26	1.13	0.10	1.007	0.315
		40 歳以上	10.22	1.02			
親しみ	9	40 歳未満	11.69	1.30	0.08	0.789	0.431
		40 歳以上	11.00	1.22			
円滑	7	40 歳未満	5.69	0.81	0.04	0.411	0.681
		40 歳以上	5.42	0.77			
責任	4	40 歳未満	4.19	1.05	0.07	0.685	0.494
		40 歳以上	3.91	0.98			

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子も 40 歳未満のグループの平均値が高く、平均値の差は「支援」が最も大きかった。有意確率（P 値）においては、何れの因子からも有意を確認できなかった。

2. 質問項目別による比較

上記 1 の結果より、「支援」の因子において男女間で有意を確認できた。この有意が何によってもたらされているのかを確認するために、質問項目別の比較を行う。

また、この比較では、全ての質問項目について比較を行い、因子別で有意を確認できなかった因子に属する質問項目についても有意の有無を確認する。

表 5-15 および表 5-16 に、検定結果を示す。

表 5-15：全体構造 全体構造 質問項目別の男女間比較

	平均値			差の検定	
	a. 男性	b. 女性	b - a	t 値	P 値
Q20	1.45	1.90	0.45	-3.237	.001 *
Q5	1.13	1.46	0.34	-2.455	.015 *
Q36	1.26	1.60	0.34	-2.354	.020 *
Q4	0.90	1.19	0.29	-2.074	.039 *
Q6	1.76	2.05	0.29	-2.071	.040 *
Q30	1.45	1.76	0.31	-2.044	.042 *
Q18	1.18	1.47	0.29	-1.962	.051
Q12	1.21	1.49	0.28	-1.958	.052
Q27	1.19	1.47	0.28	-1.954	.052
Q31	1.37	1.61	0.24	-1.674	.096
Q19	1.44	1.66	0.22	-1.576	.117
Q37	1.13	1.36	0.23	-1.564	.119
Q29	1.41	1.64	0.23	-1.538	.125
Q13	1.09	1.28	0.19	-1.403	.162
Q35	1.08	1.27	0.19	-1.401	.163
Q15	0.93	1.13	0.19	-1.367	.173
Q16	1.23	1.42	0.19	-1.313	.191
Q8	1.53	1.71	0.18	-1.307	.193
Q7	1.50	1.69	0.19	-1.269	.206
Q33	0.96	1.13	0.16	-1.187	.237
Q1	1.33	1.49	0.16	-1.171	.243
Q24	1.06	1.23	0.17	-1.119	.264
Q25	0.66	0.80	0.13	-1.088	.278
Q21	0.98	1.12	0.13	-1.004	.317
Q28	1.29	1.42	0.13	-0.909	.364
Q40	0.88	1.00	0.13	-0.903	.368
Q26	1.23	1.37	0.13	-0.898	.370
Q2	1.54	1.66	0.13	-0.882	.379
Q34	0.80	0.90	0.11	-0.790	.430
Q22	1.24	1.35	0.11	-0.709	.479
Q3	1.32	1.42	0.11	-0.704	.482
Q39	0.59	0.67	0.09	-0.699	.485
Q38	0.77	0.87	0.10	-0.689	.492
Q11	1.24	1.33	0.09	-0.630	.529
Q17	1.26	1.35	0.09	-0.628	.531
Q10	1.07	1.13	0.07	-0.489	.625
Q9	0.94	1.01	0.07	-0.487	.627
Q23	1.20	1.23	0.03	-0.204	.839
Q14	0.76	0.78	0.02	-0.140	.889

* $p < .05$

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-16 : 全体構造 全体構造 質問項目別の年齢層間比較

	平均値			差の検定	
	a. 40歳未満	b. 40歳以上	a - b	t 値	P 値
Q12	1.51	1.19	0.32	2.234	.027 *
Q11	1.40	1.16	0.24	1.763	.079
Q16	1.39	1.26	0.13	1.613	.108
Q1	1.51	1.31	0.20	1.449	.149
Q2	1.70	1.50	0.20	1.429	.154
Q7	1.70	1.49	0.21	1.397	.164
Q6	2.00	1.81	0.19	1.373	.171
Q10	1.18	1.02	0.16	1.192	.235
Q20	1.67	1.68	-0.01	1.148	.252
Q26	1.34	1.26	0.08	1.004	.317
Q21	1.13	0.97	0.15	0.968	.334
Q33	1.07	1.02	0.05	0.935	.351
Q15	1.05	1.01	0.04	0.917	.360
Q36	1.41	1.44	-0.03	0.779	.437
Q8	1.57	1.67	-0.11	-0.755	.451
Q23	1.20	1.23	-0.03	0.745	.457
Q39	0.64	0.62	0.03	0.624	.533
Q40	0.98	0.89	0.09	0.624	.533
Q3	1.41	1.33	0.09	0.576	.565
Q25	0.74	0.72	0.02	0.513	.609
Q29	1.55	1.51	0.04	-0.506	.613
Q9	1.01	0.94	0.07	0.487	.627
Q5	1.33	1.26	0.07	0.484	.629
Q30	1.57	1.64	-0.08	0.466	.642
Q13	1.15	1.21	-0.06	-0.419	.676
Q34	0.91	0.79	0.13	-0.418	.676
Q31	1.52	1.45	0.07	0.348	.728
Q37	1.30	1.18	0.12	0.275	.783
Q4	1.03	1.07	-0.04	-0.274	.785
Q14	0.75	0.79	-0.04	0.272	.786
Q27	1.40	1.26	0.14	0.259	.796
Q28	1.38	1.34	0.04	0.255	.799
Q38	0.84	0.80	0.04	0.233	.816
Q22	1.37	1.22	0.14	-0.204	.839
Q35	1.14	1.20	-0.06	-0.199	.842
Q24	1.20	1.09	0.12	0.155	.877
Q17	1.41	1.19	0.22	0.130	.897
Q18	1.34	1.32	0.02	0.068	.946
Q19	1.56	1.55	0.01	-0.067	.946

* $p < .05$

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

質問 40 項目のうち、性別における差の検定で有意差が認められた質問項目は 6 項目（Q 4, Q 5, Q 6, Q 20, Q 30, Q 36）、年齢層における差の検定で有意差が認められた質問項目は、1 項目（Q 12）であった。

（１）「支援」の因子に属する質問項目

男女間において有意を確認できた 6 項目のうち、因子別で行った差の検定で有意であった「支援」に属する質問項目は、3 項目であった。この 3 つの質問項目における、男女別の回答結果を表 5－17 に示す。

表 5－17：全体構造 因子「支援」に属する質問項目の男女間比較

単位：人数

選択肢	男性				女性			
	「0」	「1」	「2」	「3」	「0」	「1」	「2」	「3」
Q 20 「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	33	23	29	19	21	32	26	25
Q 30 「相手が私を応援してくれる」	28	36	19	21	21	41	19	23
Q 36 「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	45	33	16	10	44	34	16	10

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

Q 20 の選択肢「0」の回答人数は、男性においては最多、女性においては最少であった。そのマナーを重要と捉えている人数つまり選択肢「1」から「3」では、男性の最多が「2」であり、女性の最多が「1」であった。

Q 30 の選択肢「0」と「1」の人数差において、男性は 1.3 倍、女性は 1.95 倍の開きが見られた。また、女性の中で「1」を選択した割合が他の選択肢の約 2 倍であった。

Q 36 の選択肢では、「0」と「1」で男女間に 1 名の違いがあるものの、選択肢「2」および「3」は同人数であった。

（２）他の因子に属する質問項目

上記（１）以外で有意を確認できた質問項目は、４項目であった。男女間での３項目は何れも「親しみ」の因子に属する質問項目で、年齢層間での１項目は「誠意」に属する質問項目であった。この４つの質問項目における回答結果を表５－１８および表５－１９に示す。

表５－１８：全体構造 他の因子に属する質問項目の男女間比較

単位：人数

選択肢	男性				女性			
	「０」	「１」	「２」	「３」	「０」	「１」	「２」	「３」
Q４ 「相手が私の目を見て話してくれる」	19	35	29	21	18	30	25	31
Q５ 「相手が直ぐに返事をしてくれる」	28	28	28	20	26	34	21	23
Q６ 「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	37	29	24	14	31	33	22	18

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

Q４において、男性の最多は選択肢「１」の３５人で、「２」から「３」へと重要なマナーと捉える程度が上がるにつれて回答人数は少なくなっていた。女性の最多は選択肢「３」の３１人であった。選択肢「１」から「３」の合計人数は男性が８５名・女性が８６名と差は殆ど無いものの、「３」の回答人数に差が見られた。順位は３１位であるものの、女性では「３」の回答人数が最も多い結果であった。

Q５において、男性は選択肢「０」から「２」までが同人数であった。この範囲において女性の変動が大きく、選択肢「０」と「１」の差は８名、「１」と「２」の差は１３名であった。

Q６において、男性は選択肢「０」から「３」にかけて人数は減少しているが、女性は「１」が最多となり、３３名であった。

表 5－19：全体構造 他の因子に属する質問項目の年齢層間比較

単位：人数

選択肢	40歳未満				40歳以上			
	「0」	「1」	「2」	「3」	「0」	「1」	「2」	「3」
Q12 「相手が分かりやすく話してくれる」	20	41	26	17	36	33	20	15

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

40 歳未満では選択肢「1」の回答人数が最多で、他の選択肢とは 1.5 倍から 2.4 倍の開きが見られた。40 歳以上では、選択肢「0」が最多の 36 名であり、「1」から「3」にかけて減少していた。

第5項 男女別および年齢層別の統計

第4項での比較分析において、属性ごとに特徴があることが分かった。第5項では、性別と年齢層で分けた4つのグループごとに質問40項目の因子分析を行い、グループ間の違いを明らかにする。

なお、因子の抽出には、主因子法を用いた。因子数は、固有値1以上を基準として構造を決定した。プロマックス回転による因子分析の結果、因子負荷量が0.35を下回った場合は、当該質問項目を分析から除外した。

1. グループ間における平均値・標準偏差の分析

質問40項目それぞれの回答結果について平均値および標準偏差を算出し、さらにグループ内の平均値および標準偏差を算出した。その結果を表5-20に示す。

表5-20：属性別グループ 平均・標準偏差の比較

	質問項目別の平均				質問項目別の標準偏差			
	平均値	最大値	最小値	差	平均値	最大値	最小値	差
全体	1.25	1.90	0.63	1.27	1.020	1.120	0.890	0.230
40歳未満 男性	1.20	1.90	0.56	1.34	1.030	1.180	0.800	0.380
40歳未満 女性	1.38	2.10	0.62	1.48	1.000	1.210	0.860	0.350
40歳以上 男性	1.13	1.62	0.50	1.12	1.020	1.130	0.830	0.300
40歳以上 女性	1.30	2.02	0.67	1.35	1.030	1.190	0.830	0.360

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

① 平均

女性2つのグループの平均値が男性2つのグループよりも高く、1.30を上回った。この値は選択肢「1」と「2」の間である。最大値では、40歳未満の女性グループが2.10、40歳以上の女性グループが2.02と選択肢「2」と「3」の間である。

男女別で平均値を捉えると、男性2つのグループの平均値は1.17、女性2つのグループは1.34であり、男女差は0.18であった。年齢層別では、40歳未満の2つのグループが1.29、40歳以上の2つのグループが1.22であるため、年齢層別の差0.08を男女差が上回った。

40歳未満の女性グループは、質問項目別の平均における最大値が2.10（Q6）、最小値が0.62（Q39）と、その差は4つのグループにおいて最大であった。

また、40歳以上の男性は4つのグループの中で平均が1.13と最も低かった。

② 標準偏差

質問40項目の標準偏差の平均値は、40歳未満の男性グループと40歳以上の女性グループが全体平均を上回り、且つ同値であった。40歳未満の女性グループは全体平均を下回り、4つのグループにおいて最小値であった。

40歳未満の男性グループは最大値と最小値の差が4つのグループで最も大きかった。最大値は1.180（Q26）、最小値は0.800（Q25）であった。

標準偏差の最大値と最小値の差を比較すると、女性2つのグループが男性2つのグループよりも差が大きく、年齢層では40歳未満のグループが40歳以上のグループよりも大きかった。しかし、4つのグループごとに比較すると、40歳未満の男性グループにおいて最も差が大きいことが分かった。

2. 40 歳未満・男性のグループ

該当の回答者数は 52 名であり、回答の選択肢は、「マナー」に対する重要度を示す 4 段階方式とした。以下、順位・因子分析・相関・重回帰分析の結果を表 5-21、表 5-22、表 5-23、表 5-24 に示す。

表 5-21：40 歳未満・男性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				「1」	「2」	「3」		
1位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	48	13	19	16		92.3%
2位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	46	15	20	11		88.5%
3位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	45	19	17	9		86.5%
3位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	45	22	16	7		86.5%
5位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	43	17	14	12		82.7%
6位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	42	18	16	8		80.8%
7位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	41	19	11	11		78.8%
7位	Q7	相手が約束を守ってくれる	41	12	16	13		78.8%
7位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	41	14	15	12		78.8%
10位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	40	19	14	7		76.9%
11位	Q30	相手が私を応援してくれる	39	16	12	11		75.0%
11位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	39	20	14	5		75.0%
13位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	38	16	10	12		73.1%
13位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	38	21	7	10		73.1%
13位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	38	16	8	14		73.1%
13位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	38	13	14	11		73.1%
17位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	37	22	10	5		71.2%
17位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	37	16	10	11		71.2%
19位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	36	17	13	6		69.2%
19位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	36	14	12	10		69.2%
19位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	36	13	14	9		69.2%
22位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	35	15	11	9		67.3%
22位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	35	20	11	4		67.3%
24位	Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	34	15	12	7		65.4%
24位	Q37	相手が常に穏やかである	34	17	8	9		65.4%
26位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	33	18	10	5		63.5%
26位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	33	12	13	8		63.5%
26位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる	33	18	10	5		63.5%
26位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	32	15	13	4		61.5%
26位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	32	12	9	11		61.5%
31位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	30	14	9	7		57.7%
32位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	29	13	9	7		55.8%
33位	Q34	相手が結論から話してくれる	28	17	4	7		53.8%
33位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	28	12	10	6		53.8%
35位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	26	13	9	4		50.0%
35位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	26	11	8	7		50.0%
37位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	24	11	7	6		46.2%
38位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	22	13	5	4		42.3%
39位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	21	9	8	4		40.4%
40位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	20	12	7	1		38.5%

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1位は、Q6の「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」であり、回答者全体での1位と同じ質問項目であった。回答者全体ではQ6の割合が89.9%であったが、40歳未満の男性グループでは92.3%と、2.4%上回った。また、3位となったQ8の「相手が私に心配りをしてくれる」は、回答者全体においても3位であった。

回答者がワークモチベーションに重要なマナーと捉えた割合が80%を上回った質問項目は6項目であり、回答者全体よりも1つ少なかった。また、回答者の半数にあたる26名以上がワークモチベーションに重要なマナーと捉えた質問項目は37項目であり、回答者全体よりも1つ多かった。

10位以内では、回答者全体の10位以内には見られなかった質問項目が3つあり、3位となったQ11の「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」、6位となったQ12の「相手が分かりやすく話してくれる」、10位となったQ17の「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」と、何れも対話に関するマナーであった。

表 5-22 : 40 歳未満・男性 因子分析結果

番号	質問内容	因子								
		受容	軽快	好感	安定	信用	調整	構え	機敏	
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	0.920	0.224	0.009	-0.018	-0.082	0.073	-0.252	-0.237	
Q30	「相手が私を応援してくれる」	0.795	-0.310	0.089	-0.006	-0.309	0.074	0.139	0.085	
Q37	「相手が常に穏やかである」	0.712	0.155	0.225	-0.330	0.066	-0.141	-0.138	0.031	
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	0.677	0.132	-0.012	0.046	0.124	-0.062	0.014	-0.035	
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	0.667	0.120	-0.181	-0.132	0.025	0.140	0.340	-0.010	
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	0.632	0.038	-0.110	0.123	0.193	-0.231	-0.128	0.276	
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	0.551	-0.279	0.169	0.306	0.076	0.075	0.073	0.030	
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	0.537	0.182	-0.212	0.065	0.045	0.090	-0.066	0.201	
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	0.474	-0.208	0.288	-0.073	0.252	0.035	0.010	0.145	
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	0.432	0.229	0.188	0.063	-0.023	-0.041	-0.059	0.255	
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	0.381	0.236	0.077	-0.035	0.219	-0.029	-0.021	0.370	
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	0.357	0.290	0.092	0.113	-0.219	-0.082	0.319	0.214	
Q34	「相手が結論から話してくれる」	-0.027	0.889	-0.121	-0.041	0.059	-0.037	0.108	0.071	
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	0.015	0.869	0.069	-0.164	-0.014	-0.013	-0.043	0.172	
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.145	0.728	0.050	0.224	-0.073	0.108	0.043	-0.260	
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	0.127	0.610	0.169	0.129	-0.296	-0.026	0.123	0.146	
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	0.011	0.417	-0.058	0.136	0.219	0.385	-0.365	-0.067	
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	-0.128	0.407	0.713	-0.097	-0.016	-0.177	0.150	0.044	
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	-0.020	0.044	0.644	0.050	0.202	0.126	0.068	-0.148	
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	0.082	-0.093	0.643	-0.034	-0.039	0.273	-0.094	0.072	
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	0.304	-0.060	0.641	0.035	-0.043	0.266	-0.173	0.170	
Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	-0.185	-0.075	0.616	0.390	0.148	-0.204	0.009	0.071	
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	0.376	-0.114	0.590	-0.107	0.030	0.001	0.093	0.011	
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	-0.123	-0.035	-0.048	0.898	-0.079	0.095	0.097	0.061	
Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	0.152	-0.093	0.058	0.698	-0.142	0.125	0.045	0.175	
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	0.197	0.041	-0.303	0.624	0.112	-0.040	0.061	0.313	
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	-0.283	0.254	0.161	0.573	0.093	0.041	-0.240	0.038	
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	0.324	-0.033	0.234	0.488	-0.105	0.009	0.016	-0.159	
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	0.084	-0.073	0.080	0.414	0.288	-0.182	0.209	-0.237	
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	-0.248	-0.013	0.199	-0.027	0.940	0.080	-0.099	0.059	
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	0.187	-0.066	-0.146	0.056	0.807	-0.125	0.120	-0.068	
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	-0.128	-0.034	0.193	-0.105	0.593	0.065	0.438	0.112	
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	0.190	0.096	0.067	-0.148	0.572	0.134	0.270	-0.086	
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	0.010	-0.053	0.165	0.116	-0.013	0.852	0.092	-0.115	
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	-0.062	0.223	0.039	-0.069	0.012	0.559	0.523	0.015	
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	-0.154	0.062	0.008	0.114	0.194	0.075	0.658	0.104	
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	0.331	-0.040	-0.012	0.121	0.244	0.045	0.474	-0.142	
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	0.310	0.041	0.036	0.041	0.126	-0.046	0.435	0.191	
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	0.199	0.125	0.160	0.089	-0.067	-0.143	0.095	0.660	
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	-0.108	0.228	-0.144	0.192	0.069	0.190	0.330	0.376	

12 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子分析の結果、当該グループにおいて除外した質問項目は無く、8 因子構造であった。

また、信頼性分析において 8 因子の α 係数は、0.675 から 0.887 の範囲であった。

表 5-23 : 40 歳未満・男性 8 因子の相関

	受容	軽快	好感	安定	信用	調整	構え	機敏
受容	1	.700**	.568**	.612**	.445**	.419**	.604**	.714**
軽快	.700**	1	.407**	.533**	.394**	.531**	.533**	.563**
好感	.568**	.407**	1	.490**	.568**	.413**	.524**	.429**
安定	.612**	.533**	.490**	1	.411**	.381**	.631**	.599**
信用	.445**	.394**	.568**	.411**	1	.382**	.633**	.388**
調整	.419**	.531**	.413**	.381**	.382**	1	.499**	.314*
構え	.604**	.533**	.524**	.631**	.633**	.499**	1	.547**
機敏	.714**	.563**	.429**	.599**	.388**	.314*	.547**	1

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子の組み合わせは 28 通りで、「受容」と「軽快」は、強い相関の判断基準となる相関係数の 0.700 と同値であり、「受容」と「機敏」は 0.714 と、強い相関が見られた。

28 通りのうち、その 75%にあたる 21 通りの組み合わせにおいて、相関係数が 0.400 から 0.700 の範囲で中程度の相関が見られた。他の 5 つの組み合わせにおいては、相関係数が 0.400 未満であり、弱い相関が見られた。

表 5-24 : 40 歳未満・男性 8 因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	受容			軽快			好感			安定		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
受容	—	—	—	0.496	3.065	0.004 *	0.381	2.012	0.050 *	0.107	0.573	0.570
軽快	0.355	3.065	0.004 *	—	—	—	-0.132	-0.794	0.431	0.110	0.693	0.492
好感	0.221	2.012	0.050 *	-0.107	-0.794	0.431	—	—	—	0.141	0.995	0.325
安定	0.069	0.573	0.570	0.098	0.693	0.492	0.156	0.995	0.325	—	—	—
信用	-0.037	-0.321	0.750	0.047	0.344	0.733	0.350	2.467	0.018 *	-0.075	-0.519	0.606
調整	-0.034	-0.327	0.745	0.279	2.397	0.021 *	0.146	1.074	0.289	-0.002	-0.018	0.986
構え	0.107	0.799	0.429	0.014	0.086	0.932	-0.005	-0.030	0.976	0.353	2.212	0.032 *
機敏	0.346	3.026	0.004 *	0.082	0.555	0.582	-0.041	-0.251	0.803	0.237	1.550	0.128
R^2	0.648			0.509			0.395			0.451		
従属変数 独立変数	信用			調整			構え			機敏		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
受容	-0.063	-0.321	0.750	-0.071	-0.327	0.745	0.134	0.799	0.429	0.499	3.026	0.004 *
軽快	0.057	0.344	0.733	0.413	2.397	0.021 *	0.012	0.086	0.932	0.085	0.555	0.582
好感	0.347	2.467	0.018 *	0.175	1.074	0.289	-0.004	-0.030	0.976	-0.035	-0.251	0.803
安定	-0.082	-0.519	0.606	-0.003	-0.018	0.986	0.283	2.212	0.032 *	0.219	1.550	0.128
信用	—	—	—	0.017	0.102	0.919	0.357	3.040	0.004 *	0.026	0.188	0.852
調整	0.014	0.102	0.919	—	—	—	0.166	1.451	0.154	-0.068	-0.542	0.590
構え	0.486	3.040	0.004 *	0.274	1.451	0.154	—	—	—	0.098	0.609	0.546
機敏	0.031	0.188	0.852	-0.097	-0.542	0.590	0.085	0.609	0.546	—	—	—
R^2	0.400			0.274			0.559			0.493		

$P < .05$

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) で 0.500 以上を示した因子は「受容」・「軽快」・「構え」の 3 項目で精度を保てる値であったが、他の因子は 0.274 から 0.493 の範囲となり、0.500 を下回ったため、精度としては上記 3 つの因子よりも下がる結果であった。

「受容」においては、3 つの因子と有意であった。他の因子においては 1 つから 2 つの因子と有意であった。

3. 40 歳未満・女性のグループ

該当の回答者数は 52 名であり、回答の選択肢は、「マナー」に対する重要度を示す 4 段階方式とした。以下、順位・因子分析・相関・重回帰分析の結果を表 5-25、表 5-26、表 5-27、表 5-28 に示す。

表 5-25 : 40 歳未満・女性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				「1」	「2」	「3」		
1位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	48	18	19	11		92.3%
1位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	48	9	17	22		92.3%
3位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	47	19	20	8		90.4%
4位	Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	46	22	16	8		88.5%
4位	Q7	相手が約束を守ってくれる	46	14	16	16		88.5%
4位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	46	15	15	16		88.5%
7位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	45	18	16	11		86.5%
7位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	45	23	10	12		86.5%
7位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	45	19	15	11		86.5%
7位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	45	22	10	13		86.5%
7位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	45	18	15	12		86.5%
12位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	44	17	15	12		84.6%
12位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	44	15	18	11		84.6%
14位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	43	22	10	11		82.7%
14位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	43	22	11	10		82.7%
14位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	43	13	16	14		82.7%
14位	Q30	相手が私を応援してくれる	43	13	13	17		82.7%
18位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	42	21	13	8		80.8%
18位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	42	19	12	11		80.8%
20位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	41	26	9	6		78.8%
20位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	41	15	12	14		78.8%
20位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	41	17	12	12		78.8%
20位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	41	28	8	5		78.8%
20位	Q37	相手が常に穏やかである	41	16	16	9		78.8%
25位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	40	27	5	8		76.9%
25位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	40	17	17	6		76.9%
25位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	40	23	8	9		76.9%
28位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	39	22	10	7		75.0%
28位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	39	20	9	10		75.0%
30位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	38	19	12	7		73.1%
30位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	38	15	10	13		73.1%
32位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	37	14	16	7		71.2%
33位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	36	25	6	5		69.2%
34位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	35	12	9	14		67.3%
35位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	32	20	4	8		61.5%
35位	Q34	相手が結論から話してくれる	32	19	9	4		61.5%
37位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	27	11	11	5		51.9%
38位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	26	13	8	5		50.0%
39位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	23	11	6	6		44.2%
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	21	12	7	2		40.4%

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1位は、Q2の「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」およびQ6の「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」であり、前者は回答者全体および40歳未満の男性グループの1位では見られない質問項目であった。また、1位の回答割合は40歳未満の男性グループと同じであった。回答者全体および40歳未満の男性グループでは、それぞれ9位と7位となっていたQ1の「相手が丁寧な動作をしてくれる」が3位であった。

反対に、回答者全体および40歳未満の男性グループでは3位となっていたQ8の「相手が私に心配りをしてくれる」は、7位であった。

また、回答者全体および40歳未満の男性グループで10位以内には見られなかった質問項目が3つあり、4位となったQ5の「相手が直ぐに返事をしてくれる」、7位となったQ27の「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」、同じく7位となったQ31の「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」であった。

表5-26: 40歳未満・女性 因子分析結果

番号	質問内容	因子									
		整備	手際	保佐	認知	秩序	清浄	安らぎ	開示	余裕	
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	0.956	0.166	-0.020	-0.037	-0.160	-0.082	-0.210	0.039	-0.025	
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	0.955	-0.109	-0.161	-0.005	0.026	0.041	0.248	0.009	0.067	
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	0.863	0.125	-0.130	0.009	0.077	-0.118	-0.055	0.170	-0.107	
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	0.842	0.036	0.227	-0.015	-0.204	-0.083	0.042	-0.034	-0.131	
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	0.839	-0.078	-0.058	0.005	-0.051	0.095	0.271	-0.062	0.040	
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	0.726	-0.213	0.091	-0.012	-0.006	0.209	-0.045	-0.010	0.097	
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	0.658	-0.120	-0.061	0.146	0.052	0.037	0.027	0.097	0.137	
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	0.582	0.429	-0.205	-0.094	-0.040	0.036	-0.013	-0.118	0.021	
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	0.559	-0.062	0.505	0.079	-0.195	-0.282	-0.047	0.021	0.323	
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	0.492	0.085	0.045	-0.189	0.333	-0.037	-0.029	0.173	0.151	
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	0.391	0.128	0.228	-0.162	0.178	0.287	0.164	-0.042	-0.099	
Q34	「相手が結論から話してくれる」	-0.141	0.909	-0.019	-0.101	-0.048	0.134	0.051	0.036	0.126	
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	-0.146	0.694	-0.108	0.018	0.167	0.189	-0.003	0.172	0.063	
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる」	0.026	0.635	0.177	0.088	0.032	-0.071	-0.078	0.145	-0.032	
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	0.127	0.599	0.118	-0.033	0.079	-0.119	-0.158	0.043	0.132	
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	0.248	0.488	0.067	0.194	0.058	0.107	-0.131	-0.161	-0.147	
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	-0.260	0.192	0.896	-0.092	-0.011	-0.090	0.087	-0.170	0.320	
Q30	「相手が私を応援してくれる」	-0.129	-0.049	0.853	-0.039	0.122	-0.047	0.076	0.093	0.096	
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	0.133	-0.188	0.728	-0.017	0.225	0.065	0.071	-0.039	-0.036	
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	0.281	0.021	0.604	-0.046	0.223	-0.106	0.137	-0.155	-0.077	
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	0.428	-0.069	0.513	-0.057	-0.019	0.216	-0.087	0.064	-0.078	
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	0.167	-0.022	0.422	0.066	0.147	0.176	-0.186	0.105	0.107	
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	0.060	-0.009	0.351	0.351	-0.174	0.181	-0.019	0.179	0.053	
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶してくれる」	-0.113	0.141	-0.057	0.874	-0.070	-0.111	0.271	0.098	-0.179	
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	0.021	-0.252	-0.258	0.782	0.404	0.021	0.006	-0.009	0.124	
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	0.122	-0.071	0.246	0.493	-0.068	0.087	-0.160	0.081	-0.044	
Q5	「相手が直ぐに返事してくれる」	-0.036	0.127	0.092	0.492	0.352	0.144	-0.074	-0.376	0.068	
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	-0.175	0.027	0.164	0.028	0.787	0.011	-0.062	0.034	0.084	
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.022	0.150	0.123	0.135	0.727	-0.116	-0.066	0.137	-0.180	
Q23	「締切に近い時、相手が早めに連絡してくれる」	0.322	0.294	-0.091	0.077	0.487	-0.148	-0.007	0.045	0.205	
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	0.007	0.095	-0.059	-0.011	-0.037	0.932	0.024	-0.048	-0.079	
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	0.100	0.405	-0.027	0.110	-0.265	0.518	-0.005	-0.031	0.179	
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	-0.104	0.215	0.018	-0.098	0.179	0.435	0.181	0.274	0.020	
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	0.072	-0.083	0.081	0.092	-0.077	0.084	0.768	0.047	0.130	
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	-0.017	0.060	0.228	0.527	-0.107	-0.093	0.565	0.077	0.029	
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	0.186	0.209	-0.048	0.093	0.146	-0.024	0.066	0.688	0.015	
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	0.016	0.161	0.481	-0.096	0.069	-0.023	0.088	0.016	0.628	
Q37	「相手が常に穏やかである」	0.249	0.371	-0.061	-0.023	-0.024	-0.023	0.178	-0.007	0.393	

9回の反復で、回転が収束。

(出所:「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子分析の結果、当該グループにおいて除外した質問項目は2項目(Q7, Q28)であり、9因子構造であった。また、信頼性分析において9因子の α 係数は、0.725から0.944の範囲であった。

表 5-27 : 40 歳未満・女性 9 因子の相関

	整備	手際	保佐	認知	秩序	清浄	安らぎ	開示	余裕
整備	1	.602**	.754**	.386**	.577**	.506**	.373**	.567**	.688**
手際	.602**	1	.579**	.328*	.637**	.608**	.278*	.574**	.620**
保佐	.754**	.579**	1	.441**	.602**	.464**	.387**	.488**	.657**
認知	.386**	.328*	.441**	1	.448**	.364**	.440**	.289*	.354**
秩序	.577**	.637**	.602**	.448**	1	.493**	.333*	.525**	.576**
清浄	.506**	.608**	.464**	.364**	.493**	1	.397**	.381**	.527**
安らぎ	.373**	.278*	.387**	.440**	.333*	.397**	1	0.211	.393**
開示	.567**	.574**	.488**	.289*	.525**	.381**	0.211	1	.507**
余裕	.688**	.620**	.657**	.354**	.576**	.527**	.393**	.507**	1

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子の組み合わせは 36 通りで、そのうち「整備」と「保佐」の組み合わせは 0.754 と、強い相関の判断基準となる相関係数の 0.700 を上回った。

36 通りのうち、その 61%にあたる 22 通りの組み合わせにおいて、相関係数が 0.400 から 0.700 の範囲で中程度の相関が見られた。他の 13 個の組み合わせにおいては、相関係数が 0.400 未満であり、弱い相関が見られた。

表 5-28 : 40 歳未満・女性 9 因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	整備			手際			保佐		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
整備	—	—	—	0.060	0.360	0.721	0.476	3.381	0.002 *
手際	0.050	0.360	0.721	—	—	—	0.080	0.552	0.584
保佐	0.441	3.381	0.002 *	0.088	0.552	0.584	—	—	—
認知	0.001	0.009	0.993	-0.037	-0.314	0.755	0.105	0.957	0.344
秩序	0.020	0.152	0.880	0.246	1.807	0.078	0.141	1.060	0.295
清浄	0.067	0.563	0.576	0.293	2.413	0.020 *	-0.034	-0.278	0.782
安らぎ	0.032	0.304	0.763	-0.067	-0.588	0.560	0.045	0.411	0.683
開示	0.167	1.474	0.148	0.197	1.607	0.115	-0.014	-0.120	0.905
余裕	0.223	1.689	0.098	0.164	1.120	0.269	0.169	1.211	0.233
R^2	0.607			0.533			0.575		
従属変数 独立変数	認知			秩序			清浄		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
整備	0.002	0.009	0.993	0.027	0.152	0.880	0.110	0.563	0.576
手際	-0.063	-0.314	0.755	0.287	1.807	0.078	0.407	2.413	0.020 *
保佐	0.199	0.957	0.344	0.181	1.060	0.295	-0.052	-0.278	0.782
認知	—	—	—	0.164	1.336	0.189	0.078	0.571	0.571
秩序	0.242	1.336	0.189	—	—	—	0.060	0.362	0.719
清浄	0.097	0.571	0.571	0.051	0.362	0.719	—	—	—
安らぎ	0.275	1.912	0.063	0.012	0.098	0.922	0.168	1.275	0.209
開示	0.032	0.192	0.849	0.136	1.007	0.320	-0.043	-0.287	0.776
余裕	-0.053	-0.271	0.788	0.102	0.635	0.529	0.127	0.729	0.470
R^2	0.197			0.455			0.352		
従属変数 独立変数	安らぎ			開示			余裕		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
整備	0.067	0.304	0.763	0.288	1.474	0.148	0.278	1.689	0.098
手際	-0.119	-0.588	0.560	0.287	1.607	0.115	0.172	1.120	0.269
保佐	0.088	0.411	0.683	-0.023	-0.120	0.905	0.195	1.211	0.233
認知	0.285	1.912	0.063	0.027	0.192	0.849	-0.032	-0.271	0.788
秩序	0.019	0.098	0.922	0.169	1.007	0.320	0.091	0.635	0.529
清浄	0.217	1.275	0.209	-0.045	-0.287	0.776	0.096	0.729	0.470
安らぎ	—	—	—	-0.050	-0.365	0.717	0.099	0.850	0.400
開示	-0.062	-0.365	0.717	—	—	—	0.059	0.455	0.651
余裕	0.168	0.850	0.400	0.082	0.455	0.651	—	—	—
R^2	0.166			0.321			0.510		

$P < .05$

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) で 0.500 以上を示した因子は「整備」・「手際」・「保佐」の 3 項目で精度を保てる値であったが、他の因子は 0.166 から 0.455 の範囲となり、0.500 を下回ったため、精度としては上記 3 つの因子よりも下がる結果であった。

また、「整備」・「手際」・「保佐」・「清浄」において、それぞれ 1 つの因子と有意であった。

4. 40 歳以上・男性のグループ

該当の回答者数は 52 名であり、回答の選択肢は、「マナー」に対する重要度を示す 4 段階方式とした。以下、順位・因子分析・相関・重回帰分析の結果を表 5-29、表 5-30、表 5-31、表 5-32 に示す。

表 5-29：40 歳以上・男性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				「1」	「2」	「3」		
1位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	44	20	13	11		84.6%
2位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	43	15	15	13		82.7%
3位	Q7	相手が約束を守ってくれる	41	21	8	12		78.8%
3位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	41	20	13	8		78.8%
3位	Q30	相手が私を応援してくれる	41	16	13	12		78.8%
6位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	40	18	12	10		76.9%
6位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	40	19	12	9		76.9%
6位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	40	17	13	10		76.9%
9位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	38	23	8	7		73.1%
9位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	38	21	7	10		73.1%
11位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	37	19	9	9		71.2%
11位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	37	20	8	9		71.2%
11位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	37	14	15	8		71.2%
11位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	37	17	9	11		71.2%
15位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	36	17	10	9		69.2%
15位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	36	14	15	7		69.2%
15位	Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	36	19	13	4		69.2%
15位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	36	15	10	11		69.2%
15位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	36	18	7	11		69.2%
20位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	35	18	8	9		67.3%
20位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	35	19	8	8		67.3%
20位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	35	17	11	7		67.3%
20位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	35	16	14	5		67.3%
24位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	34	13	15	6		65.4%
25位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	33	18	9	6		63.5%
26位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	32	17	11	4		61.5%
26位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	32	19	8	5		61.5%
26位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	32	19	6	7		61.5%
26位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	32	14	11	7		61.5%
30位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	31	18	9	4		59.6%
30位	Q37	相手が常に穏やかである	31	12	12	7		59.6%
32位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	30	19	7	4		57.7%
32位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	30	18	6	6		57.7%
34位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	29	14	10	5		55.8%
35位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	29	21	5	3		55.8%
36位	Q34	相手が結論から話してくれる	26	17	7	2		50.0%
37位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	25	12	9	4		48.1%
38位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	24	11	9	4		46.2%
39位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	23	13	6	4		44.2%
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	17	10	5	2		32.7%

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1位は、Q8の「相手が私に心配りをしてくれる」であり、回答者全体および40歳未満の2グループと異なる結果となった。そして、1位の回答割合は回答者全体および40歳未満の2グループより低く、84.6%であった。

回答者全体および40歳未満の2グループでは10位以内となっていたQ1の「相手が丁寧な動作してくれる」は、15位であった。回答者全体および40歳未満の2グループで10位以内には見られなかった質問項目が2つあり、9位となったQ13の「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」、10位となったQ26の「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」であった。また、40歳未満の2グループでは見られなかった質問項目が1つあり、3位となったQ30の「相手が私を応援してくれる」であった。

表 5-30 : 40 歳以上・男性 因子分析結果

番号	質問内容	因子						
		尽力	尊重	省力	忠実	協調	品位	連帯
Q30	「相手が私を応援してくれる」	0.880	-0.125	0.165	0.032	0.082	-0.207	0.046
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	0.877	-0.019	-0.145	0.095	-0.069	0.124	0.130
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	0.865	-0.047	-0.134	0.278	-0.141	0.096	0.175
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	0.680	-0.115	0.372	-0.029	0.179	-0.046	-0.091
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	0.577	0.370	-0.055	-0.257	-0.017	0.253	-0.101
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	0.533	0.229	0.085	0.037	0.071	0.061	-0.085
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	0.437	0.223	0.275	0.223	0.014	-0.060	-0.051
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	0.416	0.286	0.065	0.153	-0.012	0.050	0.264
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	0.402	0.046	-0.083	0.369	0.184	-0.082	0.108
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	-0.018	0.949	-0.032	0.275	-0.187	-0.061	-0.079
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	-0.084	0.904	0.092	0.028	-0.100	-0.074	0.099
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	0.210	0.694	-0.023	0.050	0.014	0.068	-0.136
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	0.160	0.657	-0.075	-0.182	0.089	0.139	0.135
Q34	「相手が結論から話してくれる」	-0.266	0.625	0.249	-0.254	0.317	-0.133	0.289
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	0.273	0.470	-0.166	-0.055	0.248	0.174	0.011
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	0.302	0.404	0.168	0.080	0.102	0.074	-0.058
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	0.303	0.359	0.157	0.223	0.074	-0.032	-0.092
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	-0.196	-0.078	0.821	0.024	-0.259	0.370	0.317
Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	-0.097	0.022	0.801	0.406	-0.147	0.062	0.003
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.312	-0.081	0.781	-0.138	-0.160	0.180	0.063
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	-0.043	0.310	0.649	0.020	0.097	-0.187	0.086
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	0.449	-0.148	0.457	-0.135	0.421	-0.009	-0.098
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	0.411	0.186	0.423	-0.125	0.003	-0.162	0.390
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	0.158	0.100	-0.095	0.686	0.133	0.048	0.115
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	0.058	0.062	0.099	0.613	0.110	0.029	0.136
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	0.112	0.007	-0.180	0.140	0.856	0.030	0.062
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	0.212	0.031	-0.177	0.139	0.808	-0.016	-0.015
Q23	「締切に近い時、相手が早めに連絡してくれる」	-0.305	0.224	0.173	0.282	0.572	0.170	-0.092
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	0.165	0.297	-0.202	0.163	0.561	0.046	-0.001
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	0.057	-0.325	0.076	0.544	0.551	0.056	0.207
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	-0.214	0.421	-0.038	0.099	0.464	0.099	0.208
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	0.001	-0.016	0.282	0.043	0.088	0.829	-0.087
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	0.086	0.090	0.063	0.060	0.063	0.752	-0.014
Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	0.295	0.156	0.088	0.442	-0.147	-0.128	0.580
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	-0.018	-0.148	0.292	0.278	0.318	0.046	0.544

16 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子分析の結果、当該グループにおいて除外した質問項目は 5 項目 (Q 4, Q 8, Q 11, Q 17, Q 37) であり、7 因子構造であった。また、信頼性分析において 7 因子の α 係数は、0.798 から 0.946 の範囲であった。

表 5-31 : 40 歳以上・男性 7 因子の相関

	尽力	尊重	省力	忠実	協調	品位	連帯
尽力	1	.806**	.686**	.705**	.776**	.574**	.683**
尊重	.806**	1	.625**	.623**	.776**	.575**	.594**
省力	.686**	.625**	1	.531**	.639**	.518**	.626**
忠実	.705**	.623**	.531**	1	.770**	.603**	.700**
協調	.776**	.776**	.639**	.770**	1	.639**	.666**
品位	.574**	.575**	.518**	.603**	.639**	1	.481**
連帯	.683**	.594**	.626**	.700**	.666**	.481**	1

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子の組み合わせは 21 通りで、そのうち 6 項目において、強い相関の判断基準となる相関係数の 0.700 を上回った。

他の 15 通りの組み合わせにおいては、相関係数が 0.400 から 0.700 の範囲で中程度の相関が見られた。

表 5-32 : 40 歳以上・男性 7 因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	尽力			尊重			省力			忠実		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
尽力	—	—	—	0.500	3.452	0.001 *	0.336	1.696	0.097	0.216	1.290	0.204
尊重	0.419	3.452	0.001 *	—	—	—	0.080	0.431	0.668	-0.102	-0.656	0.515
省力	0.179	1.696	0.097	0.051	0.431	0.668	—	—	—	-0.117	-0.953	0.346
忠実	0.165	1.290	0.204	-0.093	-0.656	0.515	-0.168	-0.953	0.346	—	—	—
協調	0.129	0.868	0.390	0.381	2.479	0.017 *	0.165	0.808	0.424	0.444	2.805	0.007 *
品位	0.001	0.007	0.994	0.077	0.707	0.483	0.135	0.994	0.325	0.164	1.472	0.148
連帯	0.120	1.050	0.299	-0.004	-0.034	0.973	0.293	1.924	0.061	0.312	2.527	0.015 *
R ²	0.727			0.675			0.489			0.644		
従属変数 独立変数	協調			品位			連帯					
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値			
尽力	0.128	0.868	0.390	0.002	0.007	0.994	0.199	1.050	0.299			
尊重	0.316	2.479	0.017 *	0.143	0.707	0.483	-0.006	-0.034	0.973			
省力	0.087	0.808	0.424	0.160	0.994	0.325	0.260	1.924	0.061			
忠実	0.336	2.805	0.007 *	0.280	1.472	0.148	0.398	2.527	0.015 *			
協調	—	—	—	0.258	1.173	0.247	0.079	0.407	0.686			
品位	0.115	1.173	0.247	—	—	—	-0.055	-0.426	0.672			
連帯	0.047	0.407	0.686	-0.073	-0.426	0.672	—	—	—			
R ²	0.731			0.393			0.546					

$P < .05$

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) で 0.500 以上を示した因子は「尽力」・「尊重」・「忠実」・「協調」・「連帯」の 5 項目で精度を保てる値であったが、他の因子は 0.393 から 0.489 の範囲となり、0.500 を下回ったため、精度としては上記 5 つの因子よりも下がる結果であった。

「尊重」・「忠実」・「協調」においては、それぞれ 2 つの因子と有意であった。「尽力」・「連帯」においては、それぞれ 1 つの因子と有意であり、「省力」・「品位」において有意となる因子は無かった。

5. 40 歳以上・女性のグループ

該当の回答者数は 52 名であり、回答の選択肢は、「マナー」に対する重要度を示す 4 段階方式とした。以下、順位・因子分析・相関・重回帰分析の結果を表 5-33、表 5-34、表 5-35、表 5-36 に示す。

表 5-33 : 40 歳以上・女性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				「1」	「2」	「3」		
1位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	50	16	13	21		96.2%
2位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	48	17	6	25		92.3%
3位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	47	19	12	16		90.4%
4位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	45	16	8	21		86.5%
4位	Q30	相手が私を応援してくれる	45	16	10	19		86.5%
4位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	45	19	14	12		86.5%
7位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	43	16	13	14		82.7%
7位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	43	19	9	15		82.7%
9位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	42	21	12	9		80.8%
10位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	41	19	13	9		78.8%
10位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	41	16	15	10		78.8%
10位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	41	19	11	11		78.8%
13位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	40	13	10	17		76.9%
13位	Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	40	17	12	11		76.9%
13位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	40	19	15	6		76.9%
13位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	40	21	12	7		76.9%
17位	Q7	相手が約束を守ってくれる	39	13	9	17		75.0%
17位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	39	15	15	9		75.0%
17位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	39	22	12	5		75.0%
20位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	38	15	18	5		73.1%
20位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	38	19	10	9		73.1%
20位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	38	16	16	6		73.1%
23位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	37	15	14	8		71.2%
23位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	37	19	13	5		71.2%
23位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	37	18	13	6		71.2%
26位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	36	11	13	12		69.2%
26位	Q37	相手が常に穏やかである	36	14	14	8		69.2%
28位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	35	20	9	6		67.3%
28位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	35	19	9	7		67.3%
30位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	34	16	10	8		65.4%
31位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	31	13	11	7		59.6%
31位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	31	14	9	8		59.6%
31位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	31	16	9	6		59.6%
34位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	30	12	13	5		57.7%
34位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	30	11	15	4		57.7%
36位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	28	15	8	5		53.8%
37位	Q34	相手が結論から話してくれる	26	12	9	5		50.0%
38位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	25	13	9	3		48.1%
38位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	25	17	6	2		48.1%
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	24	13	8	3		46.2%

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

1位は、Q20の「相手が労いの言葉を掛けてくれる」であり、回答者全体および他の3グループと異なる結果となった。また、1位の回答割合は回答者全体および他の3グループより高く96.2%であり、回答者52名のうち50名が選択肢「1」から「3」の何れかを選んでいた。このQ20は、他の3グループでは5位から7位であった。

また、回答者全体および他の3グループでは10位以内となっていたQ2の「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」は、13位であった。回答者全体および他の3グループで10位以内には見られなかった質問項目が3つあり、7位となったQ36の「相手が私の困っていることに気付いてくれる」、10位となったQ18の「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」、同じく10位となったQ28の「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」であった。

表 5-34 : 40 歳以上・女性 因子分析結果

番号	質問内容	因子					
		調和	信頼	実直	時間管理	基盤	共有
Q20	「相手が劣いの言葉を掛けてくれる」	0.792	-0.162	0.090	0.028	0.140	0.109
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	0.781	-0.277	0.219	0.194	-0.001	0.012
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	0.763	0.210	-0.015	-0.115	0.031	0.063
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	0.752	-0.015	0.190	-0.090	0.009	0.091
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	0.715	0.034	0.234	0.001	-0.072	0.000
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	0.694	-0.045	-0.150	0.056	0.144	0.553
Q30	「相手が私を応援してくれる」	0.659	-0.133	0.240	0.024	-0.075	0.073
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	0.576	0.343	0.085	-0.227	-0.119	0.233
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	0.544	0.094	-0.172	0.173	0.104	0.231
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	0.499	0.215	0.265	0.198	-0.076	-0.270
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	0.485	0.091	-0.206	0.391	0.236	0.134
Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる」	0.441	0.295	0.130	-0.021	0.175	0.014
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	-0.140	0.979	0.007	-0.060	0.159	-0.092
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	0.095	0.943	-0.075	-0.126	0.024	0.074
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	0.196	0.923	-0.071	-0.059	-0.091	-0.101
Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	-0.199	0.869	0.203	-0.201	0.118	0.048
Q34	「相手が結論から話してくれる」	-0.145	0.749	0.134	-0.003	0.101	0.125
Q37	「相手が常に穏やかである」	0.055	0.679	-0.034	0.135	-0.053	0.184
Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	0.244	0.625	-0.131	0.187	-0.174	-0.100
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	0.036	0.622	0.088	0.280	-0.101	0.011
Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	0.095	0.516	-0.197	0.336	0.277	-0.011
Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	0.095	0.465	-0.088	0.379	0.275	-0.136
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	0.291	0.370	0.007	0.232	-0.130	0.215
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	-0.084	-0.103	0.852	0.319	0.000	0.053
Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	0.145	0.191	0.775	-0.291	0.223	0.086
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	0.335	0.019	0.736	-0.157	0.209	-0.099
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	-0.014	0.065	0.722	0.199	-0.034	-0.016
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	0.366	-0.157	0.625	-0.032	-0.226	0.071
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	0.471	-0.039	0.615	-0.116	-0.023	-0.012
Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	0.319	0.138	0.507	0.061	0.130	-0.125
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	0.071	-0.139	-0.026	0.842	0.222	0.001
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	-0.044	-0.010	0.050	0.817	0.125	0.055
Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	0.166	0.233	0.018	0.568	-0.044	-0.038
Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	-0.136	-0.020	0.488	0.502	0.346	-0.070
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	-0.300	0.347	0.302	0.484	-0.045	0.209
Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.114	0.126	0.078	0.319	0.648	0.031
Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	-0.136	0.144	0.284	0.283	0.352	0.272
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	0.549	0.065	-0.087	-0.089	0.111	0.570
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	0.128	0.141	0.192	0.271	-0.177	0.464

26 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子分析の結果、当該グループにおいて除外した質問項目は 1 項目（Q38）であり、6 因子構造であった。また、信頼性分析において 6 因子の α 係数は、0.737 から 0.958 の範囲であった。

表 5－35：40 歳以上・女性 6 因子の相関

	調和	信頼	実直	時間管理	基盤	共有
調和	1	.738**	.730**	.651**	.609**	.762**
信頼	.738**	1	.602**	.750**	.707**	.693**
実直	.730**	.602**	1	.634**	.591**	.541**
時間管理	.651**	.750**	.634**	1	.729**	.567**
基盤	.609**	.707**	.591**	.729**	1	.597**
共有	.762**	.693**	.541**	.567**	.597**	1

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

因子の組み合わせは 15 通りで、そのうち 6 項目において、強い相関の判断基準となる相関係数の 0.700 を上回った。

他の 9 通りの組み合わせにおいては、相関係数が 0.541 から 0.693 の範囲で中程度の相関が見られた。

表 5-36 : 40 歳以上・女性 6 因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	調和			信頼			実直		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
調和	—	—	—	0.279	1.813	0.076	0.611	3.668	0.001 *
信頼	0.239	1.813	0.076	—	—	—	-0.054	-0.306	0.761
実直	0.371	3.668	0.001 *	-0.038	-0.306	0.761	—	—	—
時間管理	0.049	0.385	0.702	0.341	2.663	0.011 *	0.222	1.385	0.173
基盤	-0.054	-0.457	0.650	0.198	1.593	0.118	0.160	1.064	0.293
共有	0.400	3.779	0.000 *	0.190	1.489	0.143	-0.108	-0.699	0.488
R ²	0.724			0.679			0.546		
従属変数 独立変数	時間管理			基盤			共有		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
調和	0.066	0.385	0.702	-0.084	-0.457	0.650	0.592	3.779	0.000 *
信頼	0.392	2.663	0.011 *	0.264	1.593	0.118	0.242	1.489	0.143
実直	0.180	1.385	0.173	0.150	1.064	0.293	-0.097	-0.699	0.488
時間管理	—	—	—	0.392	2.647	0.011 *	-0.060	-0.385	0.702
基盤	0.338	2.647	0.011 *	—	—	—	0.166	1.170	0.248
共有	-0.054	-0.385	0.702	0.174	1.170	0.248	—	—	—
R ²	0.631			0.572			0.592		

$P < .05$

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は何れの因子においても 0.500 以上を示しており、精度としては概ね良い値である。

「時間管理」においては、2 つの因子と有意であった。「調和」・「信頼」・「実直」・「基盤」・「共有」においては、1 つの因子と有意であった。

第4節 仮説因子1の分析

第3節の分析結果に基づき、質問40項目に設定した仮説因子1がアンケート調査によって、どういった結果を得られたのか、平均値・標準偏差・因子分析・順位にて確認する。なお、確認にあたっては、第3節の全体構造における因子分析結果を用いることとする。

第1項 平均値・標準偏差

質問項目別の平均値および標準偏差に基づき、仮説因子1ごとに平均および標準偏差の平均値を算出した。その結果を表5-37に示す。

表5-37：全体構造 仮説因子1別の平均値・標準偏差

仮説因子1	番号	質問内容	平均値	標準偏差	因子平均 (平均値)	因子平均 (標準偏差)
礼節	Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	1.41	1.008	1.39	1.022
	Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	1.60	1.021		
	Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	1.37	1.082		
	Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	1.05	1.011		
	Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	1.29	1.000		
	Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	1.90	1.012		
	Q7	「相手が約束を守ってくれる」	1.60	1.095		
	Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	1.62	1.010		
	Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	0.98	0.995		
	Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	1.10	0.990		
対話	Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	1.28	0.988	1.28	1.018
	Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	1.35	1.034		
	Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	1.18	0.990		
	Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	0.77	0.990		
	Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	1.03	1.016		
	Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	1.33	1.058		
	Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	1.30	0.993		
	Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	1.33	1.067		
	Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	1.55	1.015		
	Q20	「相手が劳いの言葉を掛けてくれる」	1.68	1.030		
時間	Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	1.05	0.967	1.09	1.014
	Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	1.29	1.075		
	Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	1.22	1.020		
	Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	1.14	1.116		
	Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	0.73	0.893		
共感	Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	1.30	1.080	1.42	1.072
	Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	1.33	1.036		
	Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	1.36	1.067		
	Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	1.53	1.085		
	Q30	「相手が私を応援してくれる」	1.61	1.094		
連携	Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	1.49	1.040	1.16	1.002
	Q32	「相手が私の都合を確認した上で話してくれる」	1.25	1.018		
	Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	1.04	0.994		
	Q34	「相手が結論から話してくれる」	0.85	0.964		
	Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	1.17	0.992		
配慮	Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	1.43	1.042	1.01	1.001
	Q37	「相手が常に穏やかである」	1.24	1.068		
	Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	0.82	1.005		
	Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	0.63	0.891		
	Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	0.94	0.998		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

1. 平均値

6つの因子が何れも1.00を上回った。

因子別では「共感」が1.42と最も高く、これはワークモチベーションに「少し重要」と捉えた選択肢「1」と「割と重要」と捉えた「2」の間である。

次いで、「礼節」が1.39、「対話」が1.28、「連携」が1.16、「時間」が1.09、「配慮」が1.01という順であった。したがって、仮説因子として設定したマナーの6つの構成要素は、何れも選択肢「1」にあたる1.00の値を上回った。

平均値が最も高かった「共感」に属する5つの質問項目は、何れも平均値が1.00を上回った。他の仮説因子1では、平均値が1.00を下回る質問項目が1項目から3項目の範囲で見られた。「礼節」と「対話」に属する質問項目は共に10項目であり、他の仮説因子1の2倍の質問項目数であるが、平均値が1.00を下回る質問項目が1項目、割合に置き換えると10%であった。

2. 標準偏差

仮説因子1別に捉えた標準偏差の平均は、6つの因子が1.001から1.072の範囲であった。最大値は「共感」、最小値は「配慮」であり、この「配慮」と近い値の1.002となった因子が「連携」であった。

第2項 因子分析

分析後因子の中に仮説因子1がどういった配分で属しているのかを確認した。その結果を表5-38および表5-39に示す。

表5-38：全体構造 分析後因子と仮説因子1の関係 ①

分析後因子	番号	質問内容	仮説因子1
支援	Q30	「相手が私を応援してくれる」	共感
	Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	配慮
	Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	共感
	Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	共感
	Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	対話
	Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	連携
	Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	共感
	Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	共感
	Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	対話
誠意	Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	対話
	Q14	「相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる」	対話
	Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	対話
	Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	対話
	Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	対話
	Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	対話
	Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	対話
	Q13	「相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる」	対話
	Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	時間
親しみ	Q37	「相手が常に穏やかである」	配慮
	Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	礼節
	Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	礼節
	Q4	「相手が私の目を見て話してくれる」	礼節
	Q5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	礼節
	Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	礼節
	Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	礼節
	Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	礼節
	Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	礼節
円滑	Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	礼節
	Q38	「相手からのメールの内容が簡潔である」	配慮
	Q34	「相手が結論から話してくれる」	連携
	Q39	「相手のデスク周りが整理整頓されている」	配慮
	Q40	「相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる」	配慮
	Q33	「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」	連携
	Q35	「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」	連携
責任	Q25	「相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる」	時間
	Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	時間
	Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	時間
	Q23	「締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる」	時間
	Q7	「相手が約束を守ってくれる」	礼節

Q32は、因子負荷量が基準の0.350を下回ったため、除外

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-39：全体構造 分析後因子と仮説因子 1 の関係 ②

仮説因子 1	分析後因子
礼節 (10)	親しみ： 9 責任： 1
対話 (10)	誠意： 8 支援： 2
時間 (5)	責任： 3 誠意： 1 円滑： 1
共感 (5)	支援： 5
連携 (5)	円滑： 3 支援： 1
配慮 (5)	円滑： 3 支援： 1 誠意： 1

仮説因子 1 の括弧内は、質問項目数を示す

除外した質問項目：Q32（連携）

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

仮説因子 1 「礼節」に属する 10 項目のうち 9 項目が、分析後因子「親しみ」の全体を構成した。

仮説因子 1 「対話」に属する 10 項目のうち 8 項目が、分析後因子「誠意」の 80%を構成した。

仮説因子 1 「時間」に属する 5 項目のうち 3 項目が、分析後因子「責任」の 75%を構成した。

仮説因子 1 「共感」に属する 5 項目の全てが、分析後因子「支援」の 55.6%を構成した。

仮説因子 1 「連携」に属する 5 項目のうち 3 項目が、分析後因子の「円滑」の 42.9%を構成した。

仮説因子 1 「配慮」に属する 5 項目のうち、3 項目が、分析後因子の「円滑」の 42.9%を構成した。

仮説因子 1 の全体を捉えると、「礼節」・「対話」・「時間」・「共感」は、分析後因子の 50%以上を占めるケースが見られた。「連携」・「配慮」では、50%以上を占めるケースが見られなかった。

1 種類の仮説因子 1 が分析後因子の全てに分散するケースは無く、幾つかの質問項目が纏まった状態で 1 種類から 3 種類の分析後因子に属する傾向が見られた。

第3項 順位

第3節・第2項－3より、質問40項目の回答人数別順位に基づき、仮説因子1それぞれの平均順位を算出した。その結果を表5－40に示す。

表5－40：全体構造 仮説因子1別の質問項目別順位および平均順位

仮説因子1	平均順位	各質問項目の順位
共感 (5)	12.6 位	6, 10, 13, 14, 20
礼節 (10)	15.0 位	1, 2, 4, 7, 8, 17, 18, 28, 31, 34
対話 (10)	18.1 位	2, 4, 12, 14, 14, 18, 21, 26, 31, 39
連携 (5)	24.4 位	8, 24, 25, 29, 36
時間 (5)	28.2 位	21, 21, 29, 33, 37
配慮 (5)	30.0 位	11, 27, 35, 37, 40

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「共感」の平均順位が最も高かった。「共感」に属する質問5項目で最も低い順位が20位と全体では中間であり、順位を著しく下げる質問項目が無かった。

次いで、「礼節」が15.0位であった。10位以内の質問項目が全体の半数を占めたことが平均順位を押し上げた。

「対話」は、全体の中間である20位以内に6項目が入り、他の4項目においても2項目が30位以内であったため、平均順位が高かった。

「礼節」と「対話」は属する質問項目が10項目と他の仮説因子1の2倍の項目数であるが、平均順位は2番目と3番目に高い結果となった。

一方で、「連携」・「時間」・「配慮」は順位が低かった。「連携」・「配慮」は、1項目を除き20位以下の質問項目が並んだ。

「時間」は全ての質問項目が20位以下であった。

第4項 属性別の因子分析

第3項の分析において、1種類の仮説因子は1種類から3種類の分析後因子に属する傾向が強いことを確認できた。これは全体構造のみの傾向であるのか、回答者を属性に分けても同様の傾向であるのかを確認するために、第3節・第5項で行った属性別の4つのグループにおける因子分析の結果を基に分析した。その結果を表5－41、表5－42、表5－43、表5－44に示す。

表5－41：40歳未満・男性 分析後因子と仮説因子1の関係

仮説因子1	分析後因子
礼節 (10)	好感：5 安定：2 信用：2 軽快：1
対話 (10)	受容：3 調整：2 構え：3 信用：2
時間 (5)	安定：4 機敏：1
共感 (5)	受容：5
連携 (5)	受容：2 軽快：1 機敏：1
配慮 (5)	軽快：3 受容：2

仮説因子1の括弧内は、質問項目数を示す

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-42 : 40 歳未満・女性 分析後因子と仮説因子 1 の関係

仮説因子 1	分析後因子
礼節 (10)	認知 : 4 清浄 : 2 安らぎ : 2 保佐 : 1
対話 (10)	整備 : 10
時間 (5)	秩序 : 2 整備 : 1 開示 : 1 手際 : 1
共感 (5)	保佐 : 4
連携 (5)	手際 : 3 保佐 : 1 余裕 : 1
配慮 (5)	手際 : 1 保佐 : 1 秩序 : 1 清浄 : 1 余裕 : 1

仮説因子 1 の括弧内は、質問項目数を示す

除外した質問項目 : Q 7 (礼節), Q28 (共感)

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-43 : 40 歳以上・男性 分析後因子と仮説因子 1 の関係)

仮説因子 1	分析後因子
礼節 (10)	尽力 : 4 品位 : 2 忠実 : 1 連帯 : 1
対話 (10)	尊重 : 7 尽力 : 1
時間 (5)	協調 : 3 忠実 : 1 連帯 : 1
共感 (5)	協調 : 3 尽力 : 2
連携 (5)	尽力 : 2 省力 : 2 尊重 : 1
配慮 (5)	省力 : 4

仮説因子 1 の括弧内は、質問項目数を示す

除外した質問項目 : Q 4・Q 8 (礼節), Q11・Q17 (対話), Q37 (配慮)

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-44 : 40 歳以上・女性 分析後因子と仮説因子 1 の関係

仮説因子 1	分析後因子		
礼節 (10)	実直 : 7	調和 : 3	
対話 (10)	信頼 : 7	調和 : 2	共有 : 1
時間 (5)	時間管理 : 4	基盤 : 1	
共感 (5)	調和 : 4	共有 : 1	
連携 (5)	調和 : 2	信頼 : 3	
配慮 (5)	調和 : 4	共有 : 1	

仮説因子 1 の括弧内は、質問項目数を示す

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

属性別の 4 つのグループにおいて、1 種類の仮説因子 1 は 1 種類から 5 種類の分析後因子に属していることが分かった。全体構造と異なる状況が見られたケースでは、40 歳未満の女性グループにおいて仮説因子 1 の「配慮」が 5 種類の分析後因子に 1 項目ずつ属していた。「礼節」および「対話」は、4 種類の分析後因子に分かれて属していた。

また、40 歳未満の 2 つのグループでは、1 種類の仮説因子 1 で分析後因子を構成しているケースが 3 つ見られた。40 歳未満の女性グループでは 2 つ見られ、1 つ目は仮説因子 1 が「対話」で分析後因子が「整備」であり、2 つ目は仮説因子 1 が「共感」で分析後因子が「保佐」であった。40 歳未満の男性グループでは 1 つ見られ、仮説因子 1 が「共感」で分析後因子が「受容」であった。つまり、仮説因子 1 「共感」は、属する質問項目数を変えて 2 つの分析後因子を構成していた。

第5節 H因子とM因子の分析

アンケート調査の全体結果では、H因子とM因子の回答人数に大きな違いが見られた。第5節では、H因子とM因子それぞれについて、こういった状況および傾向があるのかを確認する。

分析の性質上、第2項以降において用いる回答の選択肢は、アンケート調査時の7段階方式とする。

なお、H因子とM因子の分析の一部過程では、仮説因子2の分析を並行して進めることとする。

第 1 項 仮説因子 2：分析後因子における内訳

表 5－45 は、第 3 節の「重要度」を尺度とした 5 つの分析結果より、回答者全体および属性別グループの分析後因子 35 種類を構成する仮説因子 2 の内訳を示したものである。

表 5－45：全体構造 分析後因子と仮説因子 2 の関係)

◆ 全体									
仮説因子 2／分析後因子	支援	誠意	親しみ	円滑	責任				
「衛生要因」的	3	9	4	7	4				
「動機づけ要因」的	6	1	5	0	0				
◆ 40 歳未満・男性									
仮説因子 2／分析後因子	受容	軽快	好感	安定	信用	調整	構え	機敏	
「衛生要因」的	6	5	2	5	4	1	3	2	
「動機づけ要因」的	6	1	3	1	0	1	0	0	
◆ 40 歳未満・女性									
仮説因子 2／分析後因子	整備	手際	保佐	認知	秩序	清浄	安らぎ	開示	余裕
「衛生要因」的	8	5	5	2	3	3	0	1	2
「動機づけ要因」的	3	0	2	2	0	0	2	0	0
◆ 40 歳未満・男性									
仮説因子 2／分析後因子	尽力	尊重	省力	忠実	協調	品位	連帯		
「衛生要因」的	2	6	5	2	5	2	2		
「動機づけ要因」的	7	2	1	0	1	0	0		
◆ 40 歳未満・女性									
仮説因子 2／分析後因子	調和	信頼	実直	時間管理	基盤	共有			
「衛生要因」的	5	10	4	5	2	1			
「動機づけ要因」的	7	1	3	0	0	1			

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

「衛生要因」的とした仮説因子 2 は、34 因子に属した。

「動機づけ要因」的の仮説因子 2 のみで構成された因子は、40 歳未満の女性グループの分析後因子「安らぎ」のみであった。

また、「衛生要因」的の仮説因子 2 のみで構成された分析後因子は、13 種類であった。

なお、2 つの仮説因子 2 を組み合わせた因子は 21 因子と、全体の 60%を占めた。

第2項 H因子の分析

1. 質問40項目の分析

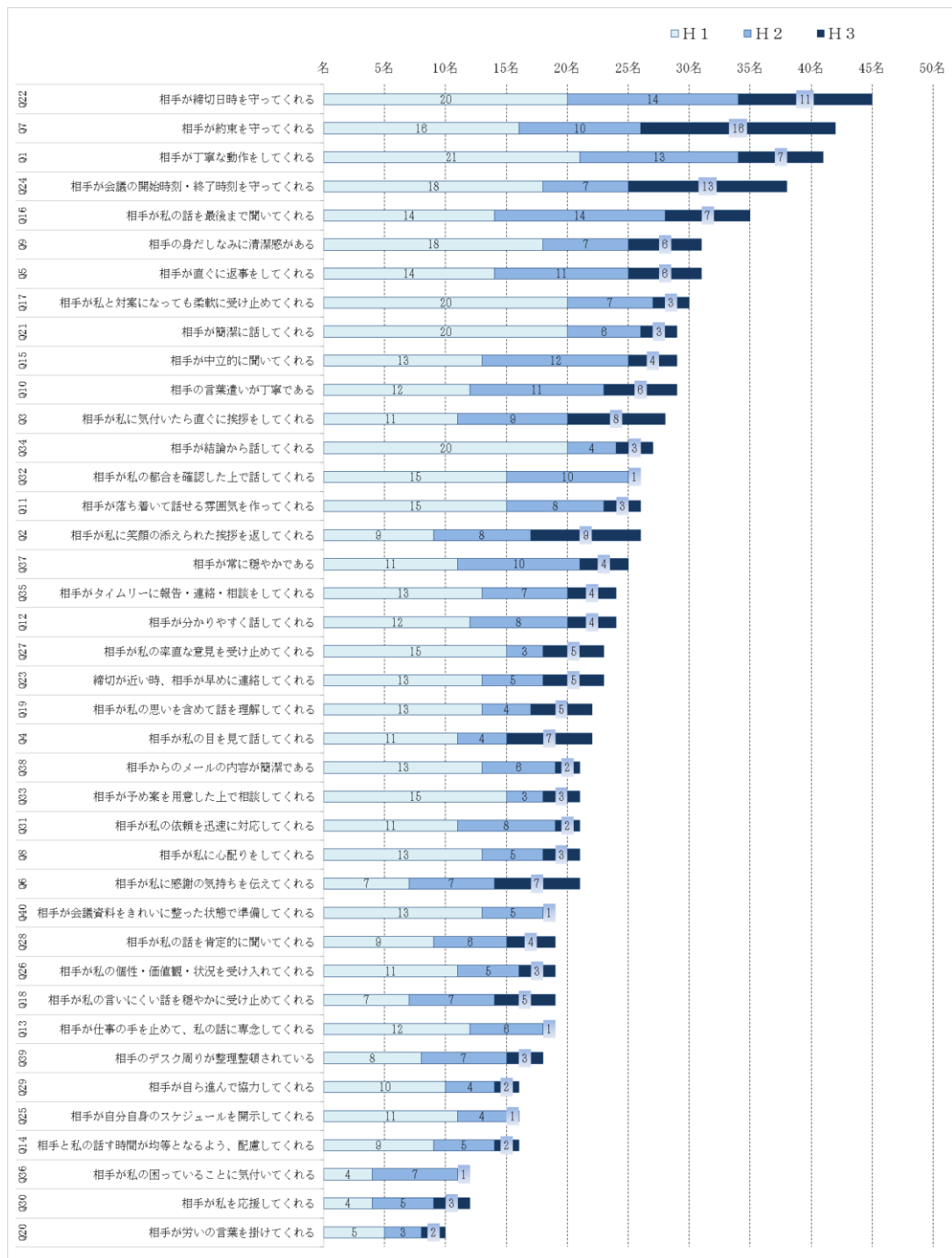
アンケート調査で、各質問項目においてH1・H2・H3を選択した回答人数を表5－46およびグラフ5－4に示す。

表5－46：質問40項目のマナーでH因子を選択した人数の順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			割合
				H1	H2	H3	
1位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	45	11	14	20	21.6%
2位	Q7	相手が約束を守ってくれる	42	16	10	16	20.2%
3位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	41	7	13	21	19.7%
4位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	38	13	7	18	18.3%
5位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	35	7	14	14	16.8%
6位	Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	31	6	11	14	14.9%
6位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	31	6	7	18	14.9%
8位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	30	3	7	20	14.4%
9位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	29	6	11	12	13.9%
9位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	29	4	12	13	13.9%
9位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	29	3	6	20	13.9%
12位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	28	8	9	11	13.5%
13位	Q34	相手が結論から話してくれる	27	3	4	20	13.0%
14位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	26	9	8	9	12.5%
14位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	26	3	8	15	12.5%
14位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	26	1	10	15	12.5%
17位	Q37	相手が常に穏やかである	25	4	10	11	12.0%
18位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	24	4	8	12	11.5%
18位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる	24	4	7	13	11.5%
20位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	23	5	5	13	11.1%
20位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	23	5	3	15	11.1%
22位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	22	7	4	11	10.6%
22位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	22	5	4	13	10.6%
24位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	21	7	7	7	10.1%
24位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	21	3	5	13	10.1%
24位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	21	2	8	11	10.1%
24位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	21	3	3	15	10.1%
24位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	21	2	6	13	10.1%
29位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	19	1	6	12	9.1%
29位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	19	5	7	7	9.1%
29位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	19	3	5	11	9.1%
29位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	19	4	6	9	9.1%
29位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	19	1	5	13	9.1%
34位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	18	3	7	8	8.7%
35位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	16	2	5	9	7.7%
35位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	16	1	4	11	7.7%
35位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	16	2	4	10	7.7%
38位	Q30	相手が私を応援してくれる	12	3	5	4	5.8%
38位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	12	1	7	4	5.8%
40位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	10	2	3	5	4.8%

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

グラフ5－4：質問40項目のマナーでH因子を選択した人数



(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

回答人数が最も多い質問項目はQ22の「相手が締切日時を守ってくれる」であり、45名（回答割合 21.6%）であった。このQ22は、H因子の回答割合の合計が 20%を上回った唯一の質問項目であった。

一方で、回答人数が最も少ない質問項目はQ20の「相手が労いの言葉を掛けてくれる」であり、10名（回答割合 4.8%）であった。

この2つの結果から、選択肢のH1・H2・H3は、回答者全体の約5%から約20%の範囲で選択されていたことが分かった。

上位30%（12項目）においては、H3の回答人数の平均は8名と、全体のH3の回答人数の平均である5名よりも多かった。この結果から、H因子においては、ワークモチベーションが変化する人数が増えるほど、その人数におけるワークモチベーションの変化の程度が大きい人数も増え、割合も大きくなることが分かった。

また、3つの選択肢に付した数字を回答に当てはめて数値化したところ、質問40項目全体では平均が1.67であった。

2. 上位 30%の分析

上記 1 より、上位 30%の質問項目の結果を踏まえ、この上位 30%に属する質問項目は一定程度のH因子の特徴を確認できる質問と捉え、詳細な分析を行った。

(1) 順位別の傾向

回答人数が多い質問項目の上位 30%について、表 5-47 に示す。

表 5-47：H 因子 上位 30%の質問項目の回答人数

順位	番号	質問内容	人数	仮説因子 2
1 位	Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	45	「衛生要因」的
2 位	Q 7	「相手が約束を守ってくれる」	42	「衛生要因」的
3 位	Q 1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	41	「動機づけ要因」的
4 位	Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	38	「衛生要因」的
5 位	Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	35	「衛生要因」的
6 位	Q 5	「相手が直ぐに返事をしてくれる」	31	「衛生要因」的
6 位	Q 9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	31	「衛生要因」的
8 位	Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	30	「衛生要因」的
9 位	Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	29	「衛生要因」的
9 位	Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	29	「衛生要因」的
9 位	Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	29	「衛生要因」的
12 位	Q 3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」	28	「動機づけ要因」的

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

仮説因子 2 で「衛生要因」的を設定した質問項目が 12 項目中 10 項目（83.3%）を占めた。

1 位から 5 位までは配慮的かつ誠実さを求める内容が並び、1 位・2 位・4 位は何れも「約束事」に関する内容であった。

また、下位となるにつれて「聞くこと」・「話すこと」に関する「マナー」が多く見られた。

なお、上位 30%の質問項目には、仮説因子として「動機づけ要因」的を設定した質問項目が 2 つ含まれていた。

（2）因子分析・相関

① 因子分析

上位 30%の質問 12 項目について、因子分析を行った。因子の抽出には、主因子法を用いた。因子数は、固有値 1 以上を基準として 5 因子構造と仮定した。プロマックス回転による因子分析の結果、因子負荷量が 0.350 を下回った Q 1・Q 3・Q 5・Q 7 は除外とした。

また、因子分析において逆転項目が発生したため、Q 15・Q 21・Q 22 の 3 項目について逆転処理を実施した。その上で信頼性統計を行い、 α 係数は 0.494 から 0.609 の範囲で算出された。数値としては低めの値であるが、仮定のとおりの 5 因子構造とした。

表 5-48：H 因子 因子パターン

番号	質問内容	仮説因子 2	因子				
			話し方	度量	正確	バランス	締切管理
Q21	「相手が簡潔に話してくれる」	「衛生要因」的	-0.903	0.091	0.017	-0.122	0.292
Q10	「相手の言葉遣いが丁寧である」	「衛生要因」的	0.587	0.124	0.145	-0.084	0.422
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	「衛生要因」的	0.150	0.694	-0.208	-0.039	-0.128
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	「衛生要因」的	-0.265	0.635	0.148	0.110	-0.057
Q24	「相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる」	「衛生要因」的	0.046	-0.065	0.853	0.004	-0.105
Q15	「相手が中立的に聞いてくれる」	「衛生要因」的	-0.021	-0.041	-0.136	-0.645	-0.007
Q9	「相手の身だしなみに清潔感がある」	「衛生要因」的	0.129	0.011	-0.134	0.620	0.163
Q22	「相手が締切日時を守ってくれる」	「衛生要因」的	0.188	0.136	0.113	-0.112	-0.704

8 回の反復で、回転が収束。

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

② 相関

因子分析で導き出された5つの因子について、逆転処理を行った上で因子間の相関を確認した。その結果を表5-49示す。

表5-49：H因子 5因子の相関

	話し方	度量	正確	バランス	締切管理
話し方	1	0.100	0.061	0.065	0.009
度量	0.100	1	-0.109	0.181	-0.026
正確	0.061	-0.109	1	0.087	-0.111
中庸	0.065	0.181	0.087	1	0.025
締切管理	0.009	-0.026	-0.111	0.025	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子間も、殆ど相関が見られなかった。「度量」は「正確」・「締切管理」との間でマイナス値となり、「正確」は「締切管理」との間でマイナス値となった。

④ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5－50に示す。

表5－50：H因子 5因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	話し方			度量			正確			バランス			締切管理		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
話し方	—	—	—	0.097	0.488	0.630	0.069	0.345	0.733	0.039	0.192	0.850	0.019	0.092	0.927
度量	0.101	0.488	0.630	—	—	—	-0.139	-0.683	0.501	0.190	0.943	0.355	-0.049	-0.236	0.816
正確	0.071	0.345	0.733	-0.137	-0.683	0.501	—	—	—	0.110	0.545	0.590	0.043	0.208	0.837
バランス	0.040	0.192	0.850	0.188	0.943	0.355	0.111	0.545	0.590	—	—	—	-0.121	-0.588	0.562
締切管理	0.019	0.092	0.927	-0.047	-0.236	0.816	-0.118	-0.588	0.562	0.042	0.208	0.837	—	—	—
R^2	-0.146			-0.097			-0.117			-0.111			-0.148		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても低いマイナス値を示した。
何れの因子においても、有意を確認できなかった。

第3項 M因子の分析

1. 質問 40 項目の分析

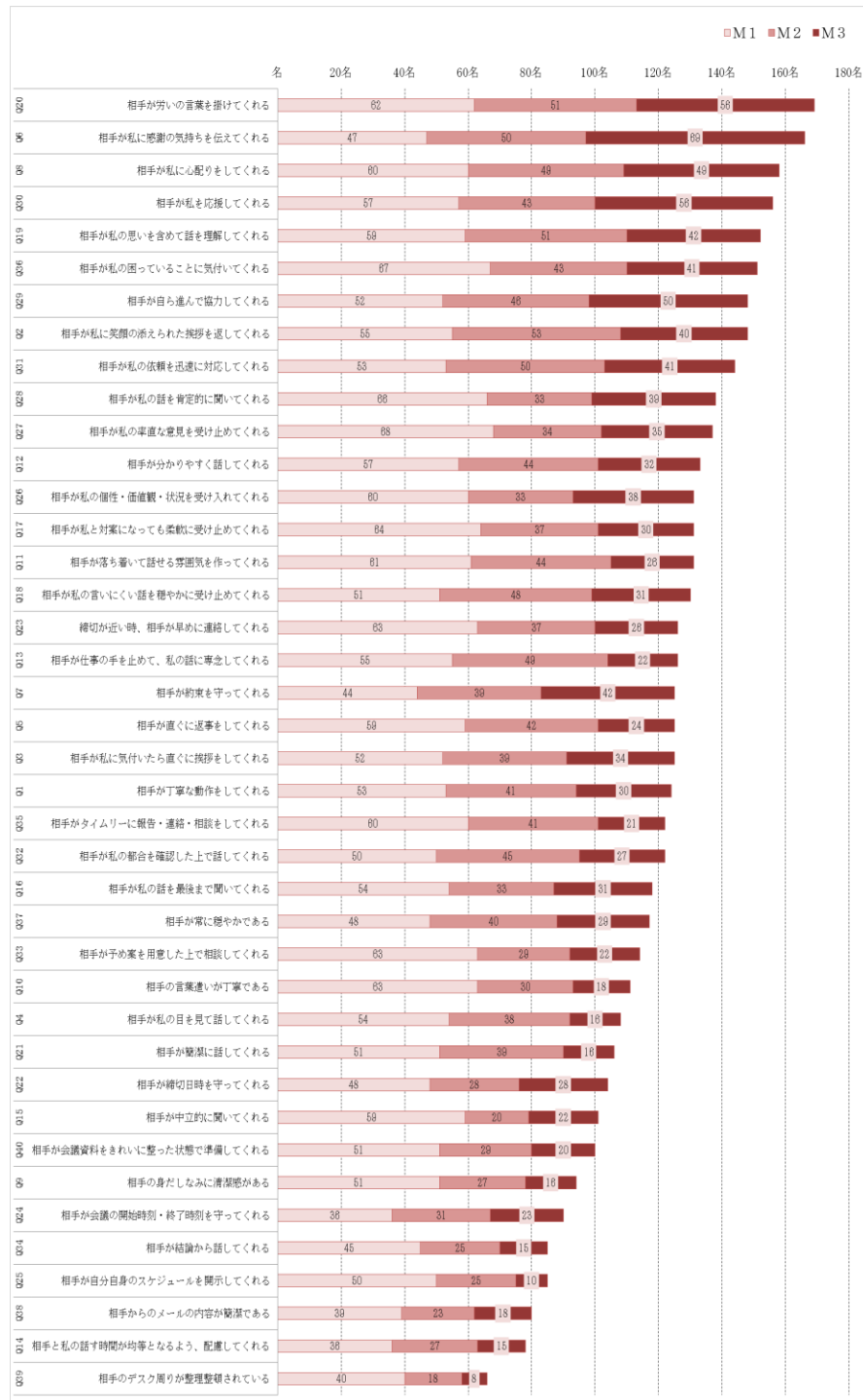
アンケート調査で、各質問項目においてH1・H2・H3を選択した回答人数を表5-51およびグラフ5-5に示す。

表5-51：質問 40 項目のマナーでM因子を選択した人数の順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				M1	M2	M3		
1位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	169	62	51	56		81.3%
2位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	166	47	50	69		79.8%
3位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	158	60	49	49		76.0%
4位	Q30	相手が私を応援してくれる	156	57	43	56		75.0%
5位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	152	59	51	42		73.1%
6位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	151	67	43	41		72.6%
7位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	148	55	53	40		71.2%
7位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	148	52	46	50		71.2%
9位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	144	53	50	41		69.2%
10位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	138	66	33	39		66.3%
11位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	137	68	34	35		65.9%
12位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	133	57	44	32		63.9%
13位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	131	61	44	26		63.0%
13位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	131	64	37	30		63.0%
13位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	131	60	33	38		63.0%
16位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	130	51	48	31		62.5%
17位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	126	55	49	22		60.6%
17位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	126	63	37	26		60.6%
19位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶してくれる	125	52	39	34		60.1%
19位	Q5	相手が直ぐに返事してくれる	125	59	42	24		60.1%
19位	Q7	相手が約束を守ってくれる	125	44	39	42		60.1%
22位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	124	53	41	30		59.6%
23位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	122	50	45	27		58.7%
23位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	122	60	41	21		58.7%
25位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	118	54	33	31		56.7%
26位	Q37	相手が常に穏やかである	117	48	40	29		56.3%
27位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	114	63	29	22		54.8%
28位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	111	63	30	18		53.4%
29位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	108	54	38	16		51.9%
30位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	106	51	39	16		51.0%
31位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	104	48	28	28		50.0%
32位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	101	59	20	22		48.6%
33位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	100	51	29	20		48.1%
34位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	94	51	27	16		45.2%
35位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	90	36	31	23		43.3%
36位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	85	50	25	10		40.9%
36位	Q34	相手が結論から話してくれる	85	45	25	15		40.9%
38位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	80	39	23	18		38.5%
39位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	78	36	27	15		37.5%
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	66	40	18	8		31.7%

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

グラフ5－5：質問40項目のマナーでM因子を選択した人数



(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

回答人数が最も多い質問項目は、Q20の「相手が労いの言葉を掛けてくれる」であり、169名（回答割合81.3%）であった。このQ20は、回答割合の合計が80%を上回った唯一の質問項目であった。

一方で、回答人数が最も少ない質問項目はQ39の「相手のデスク周りが整理整頓されている」であり、66名（回答割合31.7%）であった。

この2つの結果から、選択肢のM1・M2・M3は、回答者全体の約30%から約80%の範囲で選択されていたことが分かった。

H因子で回答人数が最も多いQ22が45名であることを踏まえると、質問40項目に記載した「マナー」は何れも、H因子よりもM因子を選択した人数が多いという結果を得た。また、上位30%（12項目）においては、M3の回答割合の平均は30.3%と、全体のM3の回答割合の平均である23.8%よりも大きかった。この結果から、M因子はH因子と同様に、ワークモチベーションが変化する人数が増えるほど、その人数におけるワークモチベーションの変化の程度が大きい人数も増え、割合も大きくなることが分かった。

また、3つの選択肢に付した数字を回答に当てはめて数値化したところ、質問40項目全体では、平均が1.80であった。

2. 上位 30%の分析

上記 1 より、上位 30%の質問項目の結果を踏まえ、この上位 30%に属する質問項目は一定程度のM因子の特徴を確認できる質問と捉え、詳細な分析を行った。

(1) 順位別の傾向

回答人数が多い質問項目の上位 30%について、表 5－52 に示す。

表 5－52：M因子 上位 30%の質問項目の回答人数

順位	番号	質問内容	人数	仮説因子 2
1 位	Q 20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	169	「動機づけ要因」的
2 位	Q 6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	166	「動機づけ要因」的
3 位	Q 8	相手が私に心配りをしてくれる	158	「動機づけ要因」的
4 位	Q 30	相手が私を応援してくれる	156	「動機づけ要因」的
5 位	Q 19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	152	「動機づけ要因」的
6 位	Q 36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	151	「動機づけ要因」的
7 位	Q 29	相手が自ら進んで協力してくれる	148	「動機づけ要因」的
7 位	Q 2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	148	「動機づけ要因」的
9 位	Q 31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	144	「衛生要因」的
10 位	Q 28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	138	「衛生要因」的
11 位	Q 27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	137	「衛生要因」的
12 位	Q 12	相手が分かりやすく話してくれる	133	「衛生要因」的

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

仮説因子 2 で「動機づけ要因」的と分類した質問項目が上位 8 項目（66.7%）に並び、続いて「衛生要因」的と分類した 4 項目が並んだ。

内容面では、言葉に関する質問項目が 4 項目、傾聴に関する質問項目が 3 項目と、この 2 種類で全体の半数あまりを占めた。

質問項目別では、1 位の Q20「相手が労いの言葉を掛けてくれる」は、H 因子で 40 位と、1 つの質問項目が最上位と最下位を記録した。

（１）因子分析・相関

① 因子分析

上位 30%の質問 12 項目について、因子分析を行った。因子の抽出には、主因子法を用いた。因子数は、固有値 1 以上を基準として 3 因子構造と仮定した。プロマックス回転による因子分析の結果、因子負荷量が 0.350 を下回った Q 2 ・ Q 6 ・ Q 8 ・ Q12 ・ Q19 ・ Q 20 ・ Q31 は除外とし、5 項目による因子分析を行った。

信頼性統計を行い、 α 係数は 0.279 から 0.440 の範囲で算出された。数値としては低い値であるが、仮定のとおりに 3 因子構造とした。

表 5－53：M因子 因子パターン

番号	質問内容	仮説因子 2	因子		
			安心	察知	力
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	「衛生要因」的	0.551	-0.063	0.067
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	「衛生要因」的	0.542	0.046	-0.010
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	「動機づけ要因」的	-0.064	0.528	0.175
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	「動機づけ要因」的	0.063	0.462	-0.181
Q30	「相手が私を応援してくれる」	「動機づけ要因」的	0.061	0.059	0.397

3 回の反復で、回転が収束。

（出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成）

第 1 因子「安心」は、「衛生要因」的の仮説因子 2 で構成された。第 2 因子「察知」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 で構成された。第 3 因子「力」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 で構成され、独立因子であった。

② 相関

因子分析で導き出された5つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5-54に示す。

表5-54：M因子 3因子の相関

	安心	察知	力
安心	1	0.011	-0.028
察知	0.011	1	0.007
力	-0.028	0.007	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子間も相関が殆ど無く、「安心」と「力」との間でマイナス値となった。

③ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-55に示す。

表5-55：M因子 3因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	安心			察知			力		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
安心	—	—	—	0.012	0.135	0.893	-0.028	-0.325	0.745
察知	0.012	0.135	0.893	—	—	—	0.008	0.089	0.930
力	-0.028	-0.325	0.745	0.008	0.089	0.930	—	—	—
R^2	-0.014			-0.015			-0.014		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても低いマイナス値を示した。何れの因子においても、有意を確認できなかった。

3. 男女別および年齢層別の統計

第4節・第5項において、回答結果に属性ごとに特徴が見られたため、回答人数が多いM因子においても性別と年齢層で分けた4つのグループごとに分析を行うこととする。なお、分析対象の質問項目は、各グループにおける順位の上位30%とした。

(1) 40歳未満・男性のグループ

① 順位

質問40項目について、回答者全体のうち質問項目別に示した「マナー」によってワークモチベーションが向上すると捉えた人数を選択肢別に集計し、その合計人数が回答者52名に占める割合を算出した。その結果を表5-56に示す。

表5-56：M因子 40歳未満・男性 質問40項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別 人数内訳			割合
				M1	M2	M3	
1位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	44	12	17	15	84.6%
2位	Q20	相手が私の言葉を掛けてくれる	41	17	13	11	78.8%
3位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	40	15	16	9	76.9%
3位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	40	12	18	10	76.9%
5位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	36	15	14	7	69.2%
6位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	35	17	11	7	67.3%
6位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	35	14	8	13	67.3%
6位	Q30	相手が私を応援してくれる	35	16	10	9	67.3%
9位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	34	19	10	5	65.4%
10位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	33	13	9	11	63.5%
10位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	33	11	14	8	63.5%
12位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶してくれる	32	14	8	10	61.5%
13位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	31	17	9	5	59.6%
13位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	31	13	11	7	59.6%
15位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	30	12	8	10	57.7%
15位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	30	16	6	8	57.7%
15位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	30	10	10	10	57.7%
18位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	29	11	7	11	55.8%
18位	Q7	相手が約束を守ってくれる	29	8	13	8	55.8%
20位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	28	14	9	5	53.8%
20位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	28	10	9	9	53.8%
22位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	27	15	8	4	51.9%
22位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	27	10	10	7	51.9%
24位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	26	12	10	4	50.0%
24位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	26	13	8	5	50.0%
24位	Q5	相手が直ぐに返事してくれる	26	11	9	6	50.0%
27位	Q37	相手が常に穏やかである	25	13	5	7	48.1%
27位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	25	11	7	7	48.1%
27位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	25	12	9	4	48.1%
27位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	25	12	7	6	48.1%
31位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	23	10	5	8	44.2%
32位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	22	9	8	5	42.3%
32位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	22	11	8	3	42.3%
34位	Q34	相手が結論から話してくれる	20	12	3	5	38.5%
34位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	20	8	8	4	38.5%
36位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	18	7	6	5	34.6%
37位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	17	10	6	1	32.7%
38位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	16	6	7	3	30.8%
38位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	16	11	3	2	30.8%
38位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	16	5	5	6	30.8%

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

② 因子分析

対象の質問 12 項目のうち 3 項目で因子負荷量が下回ったため、9 項目・5 因子構造とした。

表 5-57 : M 因子 40 歳未満・男性 因子分析結果

番号	質問内容	仮説因子 2	因子				
			共存	明瞭	察知	認識	感謝
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	「動機づけ要因」的	0.814	-0.171	0.062	-0.186	-0.123
Q3	「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶してくれる」	「動機づけ要因」的	0.635	-0.228	-0.041	0.075	0.388
Q11	「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」	「衛生要因」的	0.478	0.166	0.028	0.318	-0.317
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	「動機づけ要因」的	0.370	0.320	-0.083	0.091	0.217
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	「衛生要因」的	-0.167	0.918	0.016	-0.027	0.091
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	「動機づけ要因」的	0.242	0.188	0.831	-0.123	0.027
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.248	-0.249	0.609	0.213	0.067
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	「動機づけ要因」的	-0.058	-0.019	0.015	0.869	0.032
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.047	0.142	0.063	0.020	0.792

7 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

第 1 因子「共存」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 3 項目、「衛生要因」的の仮説因子 1 項目で構成された。

第 2 因子「明瞭」は、「衛生要因」的の仮説因子で構成され、独立因子であった。

第 3 因子「察知」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 項目で構成された。

第 4 因子「認識」および第 5 因子「感謝」は何れも「動機づけ要因」的の仮説因子で構成され、独立因子であった。

③ 相関

因子分析で導き出された5つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5-58に示す。

表5-58：M因子 40歳未満・男性 5因子の相関

	共存	明瞭	察知	認識	感謝
貢献	1	-0.002	0.271	0.164	0.052
明瞭	-0.002	1	0.129	-0.092	0.012
共存	0.271	0.129	1	0.137	0.167
認識	0.164	-0.092	0.137	1	0.111
感謝	0.052	0.012	0.167	0.111	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子間も相関が殆ど無く、マイナス値も見られた。

④ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-59に示す。

表5-59：M因子 40歳未満・男性 5因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	共存			明瞭			察知			認識			感謝		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
貢献	—	—	—	-0.025	-0.127	0.900	0.249	1.360	0.185	0.132	0.679	0.503	-0.005	-0.026	0.979
明瞭	-0.024	-0.127	0.900	—	—	—	0.136	0.752	0.458	-0.105	-0.557	0.582	0.000	0.001	0.999
共存	0.258	1.360	0.185	0.151	0.752	0.458	—	—	—	0.100	0.502	0.620	0.156	0.784	0.440
認識	0.127	0.679	0.503	-0.108	-0.557	0.582	0.093	0.502	0.620	—	—	—	0.091	0.468	0.643
感謝	-0.005	-0.026	0.979	0.000	0.001	0.999	0.142	0.784	0.440	0.089	0.468	0.643	—	—	—
R^2	-0.044			-0.114			-0.009			-0.085			-0.107		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても低いマイナス値を示した。何れの因子においても、有意を確認できなかった。

(2) 40 歳未満・女性のグループ

① 順位

質問 40 項目について、回答者全体のうち質問項目別に示した「マナー」によってワークモチベーションが向上すると捉えた人数を選択肢別に集計し、その合計人数が回答者 52 名に占める割合を算出した。その結果を表 5-60 に示す。

表 5-60 : M 因子 40 歳未満・女性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			人数内訳	割合
				M1	M2	M3		
1位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	42	12	14	16	38.5%	
1位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	42	8	13	21	11.5%	
3位	Q30	相手が私を応援してくれる	39	11	11	17	57.7%	
3位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	39	14	15	10	15.4%	
3位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	39	15	13	11	36.5%	
3位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	39	12	16	11	69.2%	
7位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	38	17	10	11	32.7%	
7位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	38	16	10	12	51.9%	
9位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	37	15	15	7	3.8%	
9位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	37	15	11	11	34.6%	
9位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	37	13	12	12	59.6%	
12位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	36	19	8	9	53.8%	
12位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	36	15	11	10	23.1%	
14位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	34	14	13	7	21.2%	
14位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	34	13	10	11	50.0%	
14位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	34	8	12	14	55.8%	
14位	Q5	相手が直ぐに返事してくれる	34	15	13	6	9.6%	
18位	Q37	相手が常に穏やかである	33	11	13	9	71.2%	
19位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	32	23	2	7	28.8%	
19位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	32	16	8	8	5.8%	
19位	Q7	相手が約束を守ってくれる	32	9	11	12	13.5%	
22位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	31	10	14	7	25.0%	
22位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	31	20	7	4	63.5%	
24位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	30	14	8	8	44.2%	
24位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	30	12	14	4	1.9%	
24位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	30	16	8	6	40.4%	
24位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	30	11	13	6	61.5%	
24位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	30	11	8	11	30.8%	
29位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	29	20	4	5	76.9%	
29位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	29	15	9	5	7.7%	
29位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	29	20	4	5	19.2%	
32位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	28	15	6	7	67.3%	
33位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	23	7	6	10	46.2%	
33位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	23	8	6	9	42.3%	
35位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	21	6	10	5	48.1%	
36位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	20	9	5	6	26.9%	
37位	Q34	相手が結論から話してくれる	19	8	7	4	65.4%	
37位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	19	12	1	6	17.3%	
39位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	18	9	4	5	73.1%	
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	17	10	5	2	75.0%	

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

② 因子分析

対象の質問 13 項目のうち 1 項目で因子負荷量が下回ったため、12 項目・4 因子構造とした。

表 5-61 : M 因子 40 歳未満・女性 因子分析結果

番号	質問内容	仮説因子 2	因子			
			結束	寛容	把握	温情
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	「動機づけ要因」的	0.899	-0.100	0.152	-0.129
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	「動機づけ要因」的	0.741	-0.104	0.037	0.057
Q30	「相手が私を応援してくれる」	「動機づけ要因」的	0.577	0.288	-0.278	0.037
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	「衛生要因」的	-0.247	0.867	-0.025	0.211
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	「衛生要因」的	-0.045	0.657	0.010	-0.162
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	「衛生要因」的	0.257	0.512	-0.030	-0.108
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	「動機づけ要因」的	0.077	0.445	0.380	-0.138
Q16	「相手が私の話を最後まで聞いてくれる」	「衛生要因」的	0.160	0.018	0.762	0.141
Q26	「相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.130	0.005	0.528	0.092
Q12	「相手が分かりやすく話してくれる」	「衛生要因」的	0.116	0.019	0.218	0.778
Q20	「相手が劳いの言葉を掛けてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.225	-0.056	0.034	0.412
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	「動機づけ要因」的	0.393	-0.030	-0.174	0.408

7 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

第 1 因子「結束」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 3 項目で構成された。

第 2 因子「寛容」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 1 項目、「衛生要因」的の仮説因子 3 項目で構成された。

第 3 因子「把握」は、「動機づけ要因」的の仮説因子および「衛生要因」的の仮説因子の各 1 項目で構成された。

第 4 因子「温情」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 項目、「衛生要因」的の仮説因子 1 項目で構成された。

③ 相関

因子分析で導き出された4つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5-62に示す。

表5-62：M因子 40歳未満・女性 4因子の相関

	結束	寛容	把握	温情
結束	1	0.173	0.077	0.046
寛容	0.173	1	-0.105	-0.175
傾聴	0.077	-0.105	1	0.121
温情	0.046	-0.175	0.121	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

何れの因子間も相関が殆ど無く、マイナス値も見られた。

④ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-63に示す。

表5-63：M因子 40歳未満・女性 4因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	結束			寛容			把握			温情		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
結束	—	—	—	0.189	0.995	0.329	0.091	0.460	0.649	0.069	0.356	0.725
寛容	0.194	0.995	0.329	—	—	—	-0.103	-0.518	0.609	-0.177	-0.903	0.375
傾聴	0.089	0.460	0.649	-0.099	-0.518	0.609	—	—	—	0.098	0.504	0.619
温情	0.070	0.356	0.725	-0.172	-0.903	0.375	0.099	0.504	0.619	—	—	—
R^2	-0.067			-0.034			-0.082			-0.064		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても低いマイナス値を示した。何れの因子においても、有意を確認できなかった。

(3) 40 歳以上・男性のグループ

① 順位

質問 40 項目について、回答者全体のうち質問項目別に示した「マナー」によってワークモチベーションが向上すると捉えた人数を選択肢別に集計し、その合計人数が回答者 52 名に占める割合を算出した。その結果を表 5-64 に示す。

表 5-64 : M 因子 40 歳以上・男性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別			割合
				M 1	M 2	M 3	
1位	Q 20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	39	18	12	9	75.0%
1位	Q 30	相手が私を応援してくれる	39	15	12	12	75.0%
3位	Q 29	相手が自ら進んで協力してくれる	38	15	13	10	73.1%
4位	Q 6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	37	11	14	12	71.2%
4位	Q 19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	37	17	12	8	71.2%
4位	Q 8	相手が私に心配りをしてくれる	37	15	11	11	71.2%
7位	Q 31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	36	14	14	8	69.2%
7位	Q 36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	36	17	8	11	69.2%
9位	Q 2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	34	15	10	9	65.4%
9位	Q 28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	34	17	6	11	65.4%
9位	Q 13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	34	20	7	7	65.4%
12位	Q 26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	33	18	6	9	63.5%
12位	Q 35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	33	16	12	5	63.5%
14位	Q 23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	32	14	8	10	61.5%
14位	Q 7	相手が約束を守ってくれる	32	17	6	9	61.5%
16位	Q 27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	31	17	6	8	59.6%
16位	Q 16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	31	17	6	8	59.6%
18位	Q 32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	30	13	10	7	57.7%
18位	Q 3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	30	13	10	7	57.7%
18位	Q 5	相手が直ぐに返事してくれる	30	17	9	4	57.7%
18位	Q 18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	30	11	13	6	57.7%
22位	Q 4	相手が私の目を見て話してくれる	28	14	11	3	53.8%
22位	Q 12	相手が分かりやすく話してくれる	28	16	5	7	53.8%
22位	Q 11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	28	15	7	6	53.8%
22位	Q 1	相手が丁寧な動作してくれる	28	13	7	8	53.8%
26位	Q 21	相手が簡潔に話してくれる	27	14	9	4	51.9%
26位	Q 10	相手の言葉遣いが丁寧である	27	16	7	4	51.9%
26位	Q 17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	27	13	6	8	51.9%
29位	Q 9	相手の身だしなみに清潔感がある	26	16	7	3	50.0%
29位	Q 33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	26	14	6	6	50.0%
29位	Q 37	相手が常に穏やかである	26	11	9	6	50.0%
29位	Q 22	相手が締切日時を守ってくれる	26	13	6	7	50.0%
33位	Q 25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	25	19	3	3	48.1%
34位	Q 15	相手が中立的に聞いてくれる	24	13	6	5	46.2%
34位	Q 24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	24	9	10	5	46.2%
36位	Q 34	相手が結論から話してくれる	23	15	6	2	44.2%
36位	Q 40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	23	10	9	4	44.2%
38位	Q 38	相手からのメールの内容が簡潔である	21	12	5	4	40.4%
39位	Q 14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	20	10	6	4	38.5%
40位	Q 39	相手のデスク周りが整理整頓されている	14	9	3	2	26.9%

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

② 因子分析

対象の質問 12 項目のうち 6 項目で因子負荷量が下回ったため、6 項目・3 因子構造とした。

表 5－65：M 因子 40 歳以上・男性 因子分析結果

番号	質問内容	仮説因子 2	因子		
			共創	想い	推進
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	「衛生要因」的	0.943	-0.169	0.177
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	「動機づけ要因」的	0.709	0.389	-0.278
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	「衛生要因」的	0.699	-0.164	0.114
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	「動機づけ要因」的	0.369	0.061	0.060
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.134	0.927	0.290
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	「動機づけ要因」的	0.162	0.244	0.820

15 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

第 1 因子「共創」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 1 項目、「衛生要因」的の仮説因子 2 項目で構成された。

第 2 因子「想い」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 項目で構成された。

第 3 因子「推進」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 1 項目で構成され、独立因子であった。

③ 相関

因子分析で導き出された3つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5-66に示す。

表5-66：M因子 40歳以上・男性 3因子の相関

	共創	想い	推進
共創	1	.424*	0.280
想い	.424*	1	.452*
推進	0.280	.452*	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「想い」は「共創」と「推進」との間で中程度の相関が見られ、他の因子間においては弱い相関が見られた。

④ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-67に示す。

表5-67：M因子 40歳以上・男性 3因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	共創			想い			推進		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
共創	—	—	—	0.323	1.851	0.076	0.108	0.553	0.585
想い	0.374	1.851	0.076	—	—	—	0.406	2.071	0.049 *
推進	0.112	0.553	0.585	0.361	2.071	0.049	—	—	—
R^2	0.125			0.244			0.151		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても0.500を下回った。

「想い」と「推進」の間で、有意を確認できた。

(4) 40 歳以上・女性のグループ

① 順位

質問 40 項目について、回答者全体のうち質問項目別に示した「マナー」によってワークモチベーションが向上すると捉えた人数を選択肢別に集計し、その合計人数が回答者 52 名に占める割合を算出した。その結果を表 5－68 に示す。

表 5－68：M 因子 40 歳以上・女性 質問 40 項目の人数別順位

順位	番号	質問内容	人数	選択肢別 人数内訳			割合
				M 1	M 2	M 3	
1位	Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	47	15	12	20	90.4%
2位	Q30	相手が私を応援してくれる	43	15	10	18	82.7%
2位	Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	43	16	12	15	82.7%
2位	Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	43	16	6	21	82.7%
5位	Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	42	19	9	14	80.8%
5位	Q8	相手が私に心配りをしてくれる	42	16	7	19	80.8%
7位	Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	41	15	13	13	78.8%
7位	Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	41	16	14	11	78.8%
9位	Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	38	19	12	7	73.1%
9位	Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	38	18	11	9	73.1%
11位	Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	37	13	10	14	71.2%
12位	Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	36	15	14	7	69.2%
13位	Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	35	18	10	7	67.3%
13位	Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	35	13	18	4	67.3%
13位	Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	35	21	10	4	67.3%
13位	Q5	相手が直ぐに返事してくれる	35	16	11	8	67.3%
17位	Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	34	16	14	4	65.4%
17位	Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	34	15	13	6	65.4%
17位	Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	34	16	13	5	65.4%
17位	Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談してくれる	34	14	15	5	65.4%
21位	Q37	相手が常に穏やかである	33	13	13	7	63.5%
21位	Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	33	18	12	3	63.5%
21位	Q12	相手が分かりやすく話してくれる	33	11	14	8	63.5%
21位	Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	33	15	11	7	63.5%
25位	Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	32	17	9	6	61.5%
25位	Q7	相手が約束を守ってくれる	32	10	9	13	61.5%
27位	Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	31	9	13	9	59.6%
28位	Q22	相手が締切日時を守ってくれる	30	16	9	5	57.7%
29位	Q4	相手が私の目を見て話してくれる	29	14	10	5	55.8%
29位	Q15	相手が中立的に聞いてくれる	29	18	7	4	55.8%
31位	Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	27	13	10	4	51.9%
32位	Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	26	12	8	6	50.0%
33位	Q21	相手が簡潔に話してくれる	24	9	13	2	46.2%
34位	Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	23	10	11	2	44.2%
34位	Q34	相手が結論から話してくれる	23	10	9	4	44.2%
34位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	23	11	8	4	44.2%
34位	Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	23	12	7	4	44.2%
38位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	22	11	9	2	42.3%
38位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	22	15	6	1	42.3%
40位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	19	10	7	2	36.5%

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

② 因子分析

対象の質問 12 項目のうち因子負荷量が下回った質問項目は無く、12 項目・4 因子構造とした。

表 5-69 : M 因子 40 歳以上・女性 因子分析結果

番号	質問内容	仮説因子 2	因子			
			落ち着き	互助	適応	温かみ
Q28	「相手が私の話を肯定的に聞いてくれる」	「衛生要因」的	1.024	-0.104	0.193	-0.067
Q27	「相手が私の率直な意見を受け止めてくれる」	「衛生要因」的	0.704	0.026	-0.036	-0.034
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	「動機づけ要因」的	0.111	0.652	-0.112	-0.167
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.163	0.569	0.047	-0.052
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	「動機づけ要因」的	0.092	0.520	-0.062	0.106
Q36	「相手が私の困っていることに気付いてくれる」	「動機づけ要因」的	-0.080	0.488	-0.003	-0.010
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	「衛生要因」的	0.055	-0.220	0.838	0.031
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	「動機づけ要因」的	0.174	0.278	0.513	0.045
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	「動機づけ要因」的	-0.071	0.369	0.486	-0.055
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	「動機づけ要因」的	-0.028	-0.156	-0.042	0.797
Q30	「相手が私を応援してくれる」	「動機づけ要因」的	-0.105	0.103	0.339	0.633
Q18	「相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる」	「衛生要因」的	0.350	0.157	-0.338	0.387

5 回の反復で、回転が収束。

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

第 1 因子「落ち着き」は、「衛生要因」的の仮説因子 2 項目で構成された。

第 2 因子「互助」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 4 項目で構成された。

第 3 因子「適応」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 項目、「衛生要因」的の仮説因子 1 項目で構成された。

第 4 因子「温かみ」は、「動機づけ要因」的の仮説因子 2 項目、「衛生要因」的の仮説因子 1 項目で構成された。

③ 相関

因子分析で導き出された4つの因子について、因子間の相関を確認した。その結果を表5-70に示す。

表5-70：M因子 40歳以上・女性 4因子の相関

	度量	互助	適応	温かみ
度量	1	0.101	0.112	0.048
互助	0.101	1	0.289	0.138
適応	0.112	0.289	1	0.249
温かみ	0.048	0.138	0.249	1

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「互助」と「適応」との間に弱い相関が見られたが、他の因子間においては相関が殆ど無かった。

④ 重回帰分析

因子間の影響度を重回帰分析によって確認した。その結果を表5-71に示す。

表5-71：M因子 40歳以上・女性 4因子の重回帰分析結果

従属変数 独立変数	度量			互助			適応			温かみ		
	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値	β	t 値	P 値
度量	—	—	—	0.068	0.404	0.689	0.076	0.460	0.649	0.015	0.089	0.930
互助	0.074	0.404	0.689	—	—	—	0.252	1.510	0.141	0.071	0.396	0.694
適応	0.086	0.460	0.649	0.264	1.510	0.141	—	—	—	0.226	1.265	0.215
温かみ	0.016	0.089	0.930	0.069	0.396	0.694	0.210	1.265	0.215	—	—	—
R^2	-0.074			0.008			0.052			-0.021		

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

寄与度を表す決定係数 (R^2) は、何れの因子においても低い値を示した。

何れの因子においても、有意を確認できなかった。

第4項 「ワークモチベーションに変化なし」の回答分析

第3節・第1項で述べたとおり、「ワークモチベーションに変化なし」と回答した割合は、全体平均で29.7%であった。これは、回答者の約62名に相当する。

また、H因子およびM因子の割合を合計した値よりも、「モチベーションに変化は無い」割合の方が大きいマナー、つまり回答者208名の半数にあたる104名を上回る質問項目は、4項目であった。表5-72は、この4項目を順位で表したものである。

表5-72：全体構造 選択肢「0」と回答した人数が多いマナー

順位	番号	質問内容	人数
1位	Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	124
2位	Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	114
3位	Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	107
3位	Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	107

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

さらに、H因子およびM因子で1位から5位の各質問項目における「0」の回答人数および回答割合を調査した。

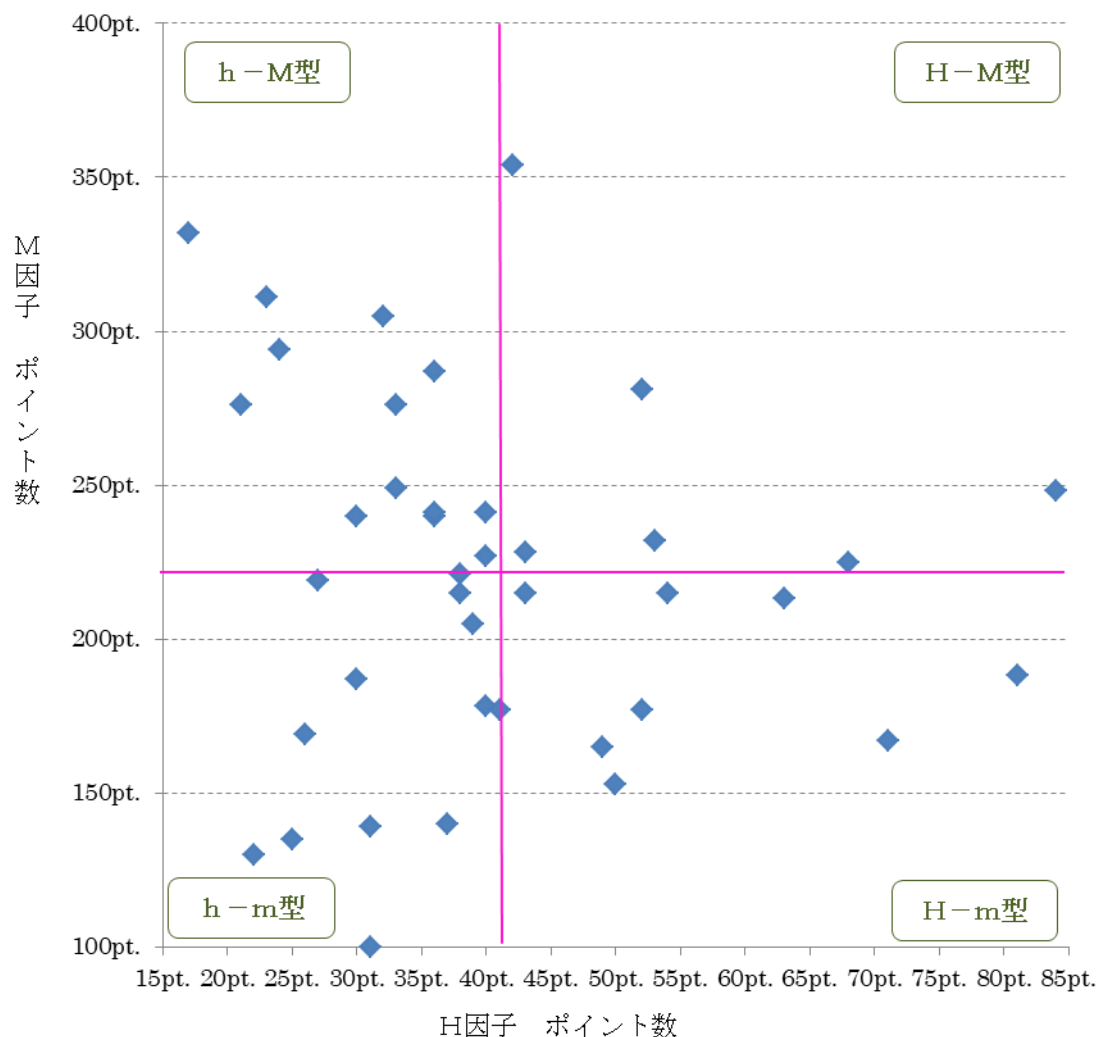
H因子では41名(19.7%)から80名(38.5%)の範囲で、M因子では21名(10.1%)から40名(19.2%)の範囲であった。つまり、M因子の上位5項目はH因子の上位5項目よりも、「0」の回答人数が少ないことが分かった。

第5項 ポイント換算に因る質問項目の把握と比較

これまでの分析を踏まえ、回答者が質問40項目をどのように捉えたのかを把握するために、各質問項目において選択肢別の回答人数に選択肢別の「絶対値」を乗じた値を算出し、その値を当該質問項目の「ポイント」とした。

図5-2は、H因子とM因子を2軸とし、質問40項目のポイントをプロットした散布図である。また、表5-73は、図5-2で類型化した4領域に属する質問項目とポイントを纏めたものである。

図5-2：全体構造 質問項目の順位別分散状況



(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-73 : 全体構造 質問項目の順位別分散状況

類型・番号	質問内容	仮説因子 1	仮説因子 2	①*	②*	①の差 (類型内)	②の差 (類型内)
◆ H-M 型	6 項目						
Q1	相手が丁寧な動作をしてくれる	礼節	「動機づけ要因」的	68	225	42	129
Q2	相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる	礼節	「動機づけ要因」的	52	281		
Q3	相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる	礼節	「動機づけ要因」的	53	232		
Q6	相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる	礼節	「動機づけ要因」的	42	354		
Q7	相手が約束を守ってくれる	礼節	「衛生要因」的	84	248		
Q17	相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる	対話	「衛生要因」的	43	228		
◆ h-M 型	14 項目						
Q8	相手が私に心配りをしてくれる	礼節	「動機づけ要因」的	32	305	23	111
Q11	相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる	対話	「衛生要因」的	40	227		
Q12	相手が分かりやすく話してくれる	対話	「衛生要因」的	40	241		
Q18	相手が私の言いにくい話を穏やかに受け止めてくれる	対話	「衛生要因」的	36	240		
Q19	相手が私の思いを含めて話を理解してくれる	対話	「動機づけ要因」的	36	287		
Q20	相手が労いの言葉を掛けてくれる	対話	「動機づけ要因」的	17	332		
Q26	相手が私の個性・価値観・状況を受け入れてくれる	共感	「動機づけ要因」的	30	240		
Q27	相手が私の率直な意見を受け止めてくれる	共感	「衛生要因」的	36	241		
Q28	相手が私の話を肯定的に聞いてくれる	共感	「衛生要因」的	33	249		
Q29	相手が自ら進んで協力してくれる	共感	「動機づけ要因」的	24	294		
Q30	相手が私を応援してくれる	共感	「動機づけ要因」的	23	311		
Q31	相手が私の依頼を迅速に対応してくれる	連携	「衛生要因」的	33	276		
Q32	相手が私の都合を確認した上で話してくれる	連携	「衛生要因」的	38	221		
Q36	相手が私の困っていることに気付いてくれる	配慮	「動機づけ要因」的	21	276		
◆ H-m 型	9 項目						
Q5	相手が直ぐに返事をしてくれる	礼節	「衛生要因」的	54	215	40	62
Q9	相手の身だしなみに清潔感がある	礼節	「衛生要因」的	50	153		
Q10	相手の言葉遣いが丁寧である	礼節	「衛生要因」的	52	177		
Q15	相手が中立的に聞いてくれる	対話	「衛生要因」的	49	165		
Q16	相手が私の話を最後まで聞いてくれる	対話	「衛生要因」的	63	213		
Q21	相手が簡潔に話してくれる	時間	「衛生要因」的	41	177		
Q22	相手が締切日時を守ってくれる	時間	「衛生要因」的	81	188		
Q24	相手が会議の開始時刻・終了時刻を守ってくれる	時間	「衛生要因」的	71	167		
Q37	相手が常に穏やかである	配慮	「衛生要因」的	43	215		
◆ h-m 型	11 項目						
Q4	相手が私の目を見て話してくれる	礼節	「衛生要因」的	40	178	18	119
Q13	相手が仕事の手を止めて、私の話に専念してくれる	対話	「動機づけ要因」的	27	219		
Q14	相手と私の話す時間が均等となるよう、配慮してくれる	対話	「衛生要因」的	25	135		
Q23	締切が近い時、相手が早めに連絡してくれる	時間	「衛生要因」的	38	215		
Q25	相手が自分自身のスケジュールを開示してくれる	時間	「衛生要因」的	22	130		
Q33	相手が予め案を用意した上で相談してくれる	連携	「衛生要因」的	30	187		
Q34	相手が結論から話してくれる	連携	「衛生要因」的	37	140		
Q35	相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる	連携	「衛生要因」的	39	205		
Q38	相手からのメールの内容が簡潔である	配慮	「衛生要因」的	31	139		
Q39	相手のデスク周りが整理整頓されている	配慮	「衛生要因」的	31	100		
Q40	相手が会議資料をきれいに整った状態で準備してくれる	配慮	「衛生要因」的	26	169		

* ① : H 因子のポイント数

* ② : M 因子のポイント数

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

H因子のポイント平均値は41、M因子のポイント平均値は220であった。H－M型の質問項目数が6項目と最も少なく、M－h型の質問項目が14項目と最も多かった。

また、H因子は中央値が38と平均値の41を下回ったため、図5－2の左右で質問項目数に差が生じた。H側は15項目、h側は25項目であった。一方で、M因子は中央値が220と平均値と同じ値のため、図5－2の上下で質問項目数は20項目ずつであった。

1. H－M型

この類型は、質問項目のポイントがH因子・M因子ともに平均よりも高い値のグループであり、6項目が該当した。

仮説因子1からは「礼節」が5項目、仮説因子2からは「動機づけ要因」的が4項目であった。

H因子は、3つの選択肢の何れかの人数が平均を大きく上回っているか、3つの選択肢の各人数が平均より少し多く且つ選択肢間の差が小さいか、この2つのパターンに分かれた。

M因子は、M3の平均人数が41名で、これは全体平均の30名を大きく上回り、M因子のポイントを上げた要因である。中でも、Q6の「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」は69名と、回答者全体の33.1%がM3を選択している。

2. h－M型

この類型は、H因子のポイントが平均を下回り、M因子のポイントが平均を上回るグループであり、14項目が該当した。

仮説因子1からは「対話」と「共感」が5項目ずつと類型内の71.4%を占め、仮説因子2からは「衛生要因」的と「動機づけ要因」的が7項目ずつであった。

H因子は、3つの選択肢の人数が何れも平均を大きく上回る状況は見られず、平均を上回る場合でも3名が最多であった。

M因子は、M1とM2で各選択肢の平均人数を下回る質問項目が3項目にとどまり、M3では全ての質問項目が平均を上回っていた。この点がM因子のポイントを上げた要因である。

3. H－m型

この類型は、H因子のポイントが平均を上回り、M因子のポイントが平均を下回るグループであり、9項目が該当した。

仮説因子1からは「礼節」と「対話」が3項目ずつと類型内の55.5%を占め、仮説因子2は「衛生要因」的が9項目の全てに該当した。

H因子では、H1の人数が何れの質問項目でも平均を上回っており、H2で平均を下回った質問項目は1項目、H3では2項目であった。

M因子では、各選択肢で平均人数を下回る質問項目が、M1では5項目、M2では6項目、M3では1項目であった。M2とM3の人数が少ないことが、M因子のポイントが平均を下回る要因となった。

4. h－m型

この類型は、質問項目のポイントがH因子・M因子ともに平均よりも低い値のグループであり、11項目が該当した。

仮説因子1からは「連携」と「配慮」が3項目ずつと類型内の約半数を占め、仮説因子2は「衛生要因」的が10項目に該当した。

H因子では、H1の人数が平均と大きく乖離する状況は無かったが、H2とH3で平均を上回った質問項目が見られなかった。この点が、H因子のポイントが平均を下回る要因となった。

M因子では、M3に平均人数を上回る質問項目が無く、M2は1項目、M1では5項目であった。H－m型と同様に、M2とM3の人数が少ないことが、M因子のポイントが平均を下回る要因となった。

また、h－m型の特徴として、選択肢「0」の人数において平均の62名を上回る質問項目が10項目であったことが挙げられる。

第6節 「マナー」の認識調査

「マナー」の認識調査については、第2章で実施した、「マナー」の認識に関する一般社会人への簡易調査の結果と同様の「相手に迷惑となる行動を抑制する」という認識を持つ回答者と、マナー講師へのインタビュー結果と同様の「相手との関係や状況をより良い関係に導く」という認識を持つ回答者が存在することを前提に置くこととする。したがって、回答結果の分析は、この分類に沿って進める。

なお、分析において、「相手に迷惑となる行動を抑制する」という認識は「H因子的な認識」と表記し、「相手との関係や状況をより良い関係に導く」という認識は「M因子的な認識」と表記する。

第1項 調査結果

記述式で行った認識調査の結果を表5-74および表5-75に示す。

表5-74：40歳未満 ビジネスマナーの認識

男性	女性
相手を不快にさせない	ない
特に意識していない	一般常識
あたりまえのこと	相手に迷惑をかけないこと
常識と相手を思いやるきもち	相手の気分を害さない
よくわからない	◆ お互いが気持ちよく過ごせるベースとなるもの
人に迷惑をかけない事	相手を不快にさせないこと
自分がされて嫌なことを、他人にもしない	場に合わせ自分をコントロールすること
相手や自分の気分を害さないもの	オンとオフのけじめ
相手が嫌な気持ちにならない配慮	身だしなみ
相手の気持ちになって行動すること	回りの人を不快にしないルール
相手の気持ちを考えること	あたりまえに出来て自分自身でわかまえるべきこと
対人関係における基本動作	自分がされて嫌な態度・行動を相手にしない
教養	相手を思う気持ち
一般常識	あからさまに不快にさせる態度を取らない
守らなければならないもの	◆ 仲間との協調性、理解を深めること
当たり前のこと	人と接するときに最低限持っているべきもの
他人への配慮	守って当然のこと
自分が嫌に思わないもの	最低限の事だけは必要な事
相手に対して不快感を与えないこと	相手のことを考えて相手を不快にさせないこと
相手に不快な思いをさせない	● 時間を守る、報告・連絡・相談
相手を思いやる	礼儀
大事だから	周りを不快にさせないための気遣い
ルールだが、守らなくても大きな問題にはならない	周りを気遣う振る舞いが出来ること
身だしなみや態度	気配り
生活する上での基本、欠如していると欠陥である	最低限の身だしなみ、時間を守る
ビジネスにおける基本的動作	◆ 自分も周りも気持ちよく過ごせるようにするもの
その人の人格が表れる	◆ 相手のことを考え先手を打ち、効率よく働くこと
相手を思うこと	気遣いが出来る
いかに気遣い、不快感を与えないか	社会人として身をわきまえていること
周りに不快、迷惑を与えないこと	◆ 相手に対する優しさと気遣い、どうすれば良くなるか考える
お互いの思いやり、尊重	相手を不快な気持ちにさせないこと
人と付き合っていくための最低限の手段	相手の立場で物事を判断、行動すること
気をつけること	相手を不快にさせないふるまい
相手のことを考えて行動すること	◆ みんなが気持ちよく過ごせるもの
相手を気遣うこと	相手を思いやる気持ち
最低限のモラル	思いやり
相手を不快にさせない事	周りを不快にしない
◆ 相手が求めることに、自発的に気付くこと	社会人としての行動がとれている
相手と自分を思いやる気持ち	人を嫌な気持ちにさせないこと
相手に迷惑をけない行動	他人を不快にさせないための常識的行動
配慮できる精神があること	◆ 相手と自分が気持ちよく過ごせるもの
暗黙のルール、共有が不完全、強要は不可	物事を円滑に進めるためのもの
社会人としての常識	相手を不快にさせない気遣い
他の人が不快にならないような言動	他人を不快にさせない事
● 段取り	常識的なこと
周りのことを考えて行動する	● 報告・連絡・相談をしっかり
最低限の礼儀	強い不快感を感じさせないために配慮すべきこと
◆ 相手が気持ち良く過ごすために重要なもの	不快な思いにさせないための必要最低限のルール
一般常識、回りに不快な思いをさせないこと	相手の気持ちになって考えること
ない	周りに人に迷惑をかけない
挨拶や礼儀作法、決められた時間を守る	社会人として、人間としての共通ルール
自分が不快に思うことは他人も不快に思う	当たり前に守らなきゃいけないこと。

◆：M因子的な認識

●：「目的適応」に関する認識

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-75 : 40 歳以上 ビジネスマナーの認識

男性	女性
社会上的ルールを守ること	人に不快にならないようにすること
最低、守るべきもの	相手の立場になって考え行動すること
◆ 相手の立場に立ち、互いに尊重すること	周りを不快にさせない、誰も見ていない時が重要
◆ 相手を思いやることを行動に表すこと	一般常識
周りへの気遣い	◆ お互い気持ちよく過ごせるよう相手を気遣うこと
誠実であること	相手にしていることで自分にも返ってくる
いい	常識
礼儀と常識	自分以外の人を常に認識し、不快な思いをさせない
相手を不快にさせない	最低限のきまりごと
気遣うこと	迷惑をかけない、不快な思いをさせない、一般常識
最低限のルールを守ること	迷惑をかけない、昔からの日本の掟を自然にできる
人間関係を円滑にする最低限のマナー	相手に対して、失礼のないような行動をすること
人のために自分が気をつけるべきこと	必要不可欠、親しき中にも礼儀、相手への配慮
◆ 人に心地よく、自分も気持ちよい	◆ 自分を受け入れてもらえる表現、相手にとっても快い行為
● スムーズに進行できるように行動すること	迷惑をかけず、困っていたら手を差し伸べること
相手に不快な印象を与えないこと	まず挨拶をする
年上の相手に対しては常に敬語	相手のことを考える
最低限守るべきルール	相手を慮る言動
きちんとすること	周りがよく見え、迷惑をかけない、合わせられること
人に迷惑をかけない	相手を尊重すること
◆ 気持ちよく仕事ができる慣習	相手の気分を害さないこと
相手の気持ちを思うこと	礼儀、不快感を与えない、相手を尊重し、譲り合う
最低限必要なもの	相手を思う気持ち
自分のことばかり考えている事の正反対	対人のことを思いやり気遣うこと
◆ 相手を大事にし、大事にしていることを伝えること	基礎
他人への気遣い	人間の常識
ない	迷惑をかけない、滑稽だと思ふことをしない
当たり前前かがみで 当たり前前にできること	常識
普通	相手の立場となり言動する
5.S	相手のことを思い遣れること
なし	欠点をあら捜しせず、その人を認めて尊重する
常識的に良いことと悪いことが分かるかどうか	周りへの気遣い
常識	最低限度のルールと、最低限度の心配り
特になし	周りの空気を読んで 人と外れたことをしない
人生	協調性を高める
人が関係をつなぐ潤滑剤	相手を不快にさせる行動をしないこと
相手の立場で考えること	挨拶をする
独りよがりにならないこと	不快感を与えず、互いに快適に過ごせるためのもの
他人に迷惑をかけない事	不快にさせない為の振る舞い、迷惑をかけない
相手にストレスを感じさせない事	常識的な行動
特になし	相手を不快にさせないためのもの
相手を不快にさせないこと	● 仕事の効率、相手を思いやる職場環境を考えること
ルール	満たされていないときほど疎かになりがちなもの
周りの人間が不快に思わない言動	必要最低限、みんなが守ると心地よい環境ができる
他人への気遣い	人を不快にしない
相手を思うこと	◆ とても感じがよく、不快な気分にはさせないこと
常識と良識を備えている	ルールを守り、他人が不快に思うようなことをしない
◆ 良好な人間関係、仕事をしやすい環境作り	◆ 人と人が気持ちよく過ごせる方法
自分がされたくない事をしない事	相手の気持ちや立場を考えて行動する
尊重、必要最低限のマナー	◆ お互いに気持ちよく、思いやりを持って行動する
周囲が不快に感じない、迷惑にならない態度	周りが不快にならない行動
最低限守るべき事柄	人を不快にさせないこと

◆ : M因子的な認識

● : 「目的適応」に関する認識

(出所 : 「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

この調査結果については、マナー講師との意見交換を踏まえ、分類を行った。

H因子とM因子の観点で捉えると、全体的にH因子的と捉えた認識が多く、188名・90.4%であった。一方で、M因子的と捉えた認識は、20件・9.6%であった。

また、頻出の用語が見られたため、統計を行った。その結果を表5-76に示す。

表5-76：全体構造 ビジネスマナーの認識 頻出用語

用語	件数	割合
「不快 (にさせない) 」	43	20.7%
「常識」	18	8.7%
「最低限」	17	8.2%
「迷惑 (を掛けない) 」	15	7.2%
「思い遣り」	13	6.3%
「ルール」	12	5.8%
「守る」	11	5.3%
「気遣い」	10	4.8%
「尊重」	7	3.4%
「礼儀」	7	3.4%
合計	153	73.6%

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

最多は「不快 (にさせない) 」で、43名 (20.7%) が回答した。また、上位5項目はH因子的な用語であり、合計人数も106名と回答者の半数以上を占めた。上位5項目の他にも、「ルール」・「守る」といったH因子的な意味を持つ用語が見られた。

また、「目的適応」に関する認識は、208名のうち5名 (2.4%) から確認することができた。

第2項 H因子的な認識とM因子的な認識の比較分析

第1項より、「マナー」に対する認識は、H因子的な認識がM因子的な認識を上回り、且つ差が大きいことが分かった。この認識の違いを具体的に確認するために、H因子的な認識を持つ回答者とM因子的な回答を持つ回答者について、Ward 法によるクラスター分析の手法を用いた比較分析を下記要領で行った。

【分析】

1. 全体を「H因子的な認識を持つ回答者」と「M因子的な認識を持つ回答者」の2つのグループに分ける。
2. 2つのグループの各回答者について、第3節より、「重要度」と尺度とした質問40項目の回答結果のうち、回答人数が多かった上位30% (12項目) の回答スコアの「差の検定」を行い、グループ間における有意の有無を確認する。
3. 2つのグループごとに、上記2の質問12項目の回答スコアのクラスター分析を行い、各クラスターの構成を確認する。

【考察】

1. 各クラスターに属する回答者の「マナー」に対する認識を基に、「マナー」をどう捉えているのかを取り纏める。
2. 取り纏めた内容を比較・考察する。

なお、考察は第6章にて行う。

第3項 平均値の差の検定

2つのグループについて、質問12項目を対象とした「差の検定」を行った。その結果を表5-77に示す。

表5-77：全体構造 「マナー」に対する認識別グループの検定

番号	質問内容	M因子的な認識		H因子的な認識		t 値	P 値	
		M	SD	M	SD			
Q17	「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」	2.10	1.021	1.22	0.954	3.906	0.000	**
Q20	「相手が労いの言葉を掛けてくれる」	2.25	0.967	1.62	1.020	2.769	0.011	**
Q2	「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」	2.15	0.988	1.54	1.010	2.563	0.011	**
Q30	「相手が私を応援してくれる」	2.05	0.999	1.56	1.095	2.072	0.049	**
Q8	「相手が私に心配りをしてくれる」	2.00	1.026	1.58	1.002	1.779	0.077	
Q19	「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」	1.90	0.912	1.52	1.021	1.769	0.089	
Q6	「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」	2.25	1.020	1.87	1.007	1.615	0.108	
Q1	「相手が丁寧な動作をしてくれる」	1.75	1.070	1.37	0.997	1.599	0.111	
Q31	「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」	1.85	1.040	1.45	1.035	1.649	0.113	
Q29	「相手が自ら進んで協力してくれる」	1.70	1.129	1.51	1.082	0.741	0.460	
Q36	「相手からのメールの内容が簡潔である」	1.60	1.142	1.41	1.033	0.715	0.482	
Q7	「相手が約束を守ってくれる」	1.75	1.118	1.58	1.094	0.660	0.510	

$P < .05^{**}$

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

有意差は部分的に確認され、12項目のうち4項目に有意を確認できた。

第4項 クラスター分析

2つのグループに対する、クラスター分析の結果を表5-78および表5-79に示す。

表5-78：H因子的な認識 質問12項目のクラスター分析

	群 人数	ハイスコア 104	ロースコア 84	(全体) 188
Q1 「相手が丁寧な動作をしてくれる」		1.89	0.73	1.31
Q2 「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」		2.11	0.85	1.48
Q6 「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」		2.42	1.18	1.80
Q7 「相手が約束を守ってくれる」		2.12	0.92	1.52
Q8 「相手が私に心配りをしてくれる」		2.13	0.89	1.51
Q17 「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」		1.69	0.63	1.16
Q19 「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」		2.13	0.75	1.44
Q20 「相手が労いの言葉を掛けてくれる」		2.23	0.86	1.54
Q29 「相手が自ら進んで協力してくれる」		2.13	0.74	1.44
Q30 「相手が私を応援してくれる」		2.13	0.85	1.49
Q31 「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」		1.99	0.77	1.38
Q36 「相手が私の困っていることに気付いてくれる」		2.02	0.65	1.34
	平均	2.08	0.82	1.45

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表5-79：M因子的な認識 質問12項目のクラスター分析

	群 人数	節度重視 7	ポジティブ 11	手法 2	(全体) 20
Q1 「相手が丁寧な動作をしてくれる」		2.14	1.82	0.00	1.32
Q2 「相手が私に笑顔の添えられた挨拶を返してくれる」		2.14	2.45	0.50	1.70
Q6 「相手が私に感謝の気持ちを伝えてくれる」		2.57	2.45	0.00	1.68
Q7 「相手が約束を守ってくれる」		2.00	1.91	0.00	1.30
Q8 「相手が私に心配りをしてくれる」		2.14	2.27	0.00	1.47
Q17 「相手が私と対案になっても柔軟に受け止めてくれる」		2.00	2.55	0.00	1.52
Q19 「相手が私の思いを含めて話を理解してくれる」		1.57	2.36	0.50	1.48
Q20 「相手が労いの言葉を掛けてくれる」		1.71	2.82	1.00	1.84
Q29 「相手が自ら進んで協力してくれる」		0.71	2.55	0.50	1.25
Q30 「相手が私を応援してくれる」		1.29	2.82	0.50	1.53
Q31 「相手が私の依頼を迅速に対応してくれる」		1.29	2.55	0.00	1.28
Q36 「相手が私の困っていることに気付いてくれる」		0.71	2.36	0.50	1.19
	平均	1.69	2.41	0.29	1.46

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

表 5-69 および表 5-70 より、H 因子的な認識のグループは 2 つのクラスターで構成され、M 因子的な認識のグループは、3 つのクラスターで構成された。

クラスター名について、H 因子的な認識のグループは何れの平均スコアもクラスター間で差が見られ、第 1 クラスターのスコアが何れの質問項目においても大きかったため、第 1 クラスターを「ハイスコア」、第 2 クラスターを「ロースコア」と名付けた。

M 因子的な認識のグループは、第 1 クラスターを「節度重視」、第 2 クラスターを「ポジティブ」、第 3 クラスターを「手法」と名付けた。

第 1 クラスターを「節度重視」と名付けた背景は、3 つのクラスターの中で平均スコアが最も高い質問項目や平均スコアが 2.00 を上回る質問項目が何れも礼節に関する「マナー」であり、一方で「進んで協力する」ことや「困っていることに気付く」ことに関する支援的な「マナー」は、平均スコアが 3 つのクラスターの中で最も低く、同一クラスター内の他の質問項目の平均スコアよりも相対的に低かったためである。

第 2 クラスターを「ポジティブ」と名付けた背景は、何れの質問項目においても平均スコアが高いことから、「マナー」の実践そのものをポジティブに受け止めている印象を持ったためである。

第 3 クラスターを「手法」と名付けた背景は、質問 12 項目の平均スコアの最大値が 1.00 と、他のクラスターよりも低いため、「マナー」に **motivative** な要素があると認識しているが、それに自らは反応しない、つまり「マナー」に対して「相手を **motivate** できる手法である」という認識を持ち合わせていると推測されたためである。

第6章 考察

第1節 考察にあたり

第1項 進め方

分析結果を考察するにあたり、まずは分析の背景を振り返る。そのうえで、分析結果を考察しながら第5章・第2項で設定した仮説を検証し、考察を整理する。

なお、第5章で分析手法に用いた因子分析およびクラスター分析において、分析によって抽出された因子およびクラスターに名称を付した。ここで注意しなければならないことは、因子名やクラスター名は筆者の主観を伴っていることと、回答者が異なれば別の因子や因子構造および別のクラスターやクラスター構造が抽出される可能性を否定できないことである。これを念頭に置き、因子分析に基づく結果およびクラスター分析に基づく結果について、考察を進める。

第2項 分析の背景

マナーそのものやビジネスマナーに関する先行研究は、マナーの重要性・位置づけ・意識など、マナー全体・概要を捉えた研究が中心であり、マナーの具体的な内容や効果に及んだ研究は、2017年時点で存在しない可能性が高いことが分かった。

したがって、日本国内のビジネスパーソンが「マナー」の1つ1つをどのように感じ取り、それによってワークモチベーションにどの程度の影響をもたらすのかについて分析し、それを考察することには意味があると考えた。そのため、アンケート調査においては日本国内のビジネスパーソン全体の現状を把握できるよう、回答者の業種・居住地を限定しなかった。

また、回答者208名の意識をできるだけ詳細に調査できるよう、回答における選択肢は7段階で設定した。実際の分析にあたっては、先ず「重要度」を尺度とした4段階の統計で全体を把握する。その上で、属性別、仮設因子およびH因子とM因子についても確認し、調査結果を多面的に捉えることとする。

第2節 全体：「重要度」を尺度とした分析結果の考察と仮説検証

第1項 回答人数・平均値

「重要度」を尺度とした統計において、選択肢「1（少し重要）」・「2（割と重要）」・「3（大いに重要）」を選択した平均人数は、146名（70.2%）であった。

また、回答の数値化による全体の平均値は1.25であった。これは、選択肢「1（少し重要）」と「2（割と重要）」の間である。

第2項 順位

回答データを「重要度」の尺度で順位に表した結果、上位項目は「心の温かみ」や「優しさ」が伝わりやすい内容であった。一方で、「約束を守る」といった「満たされないと不満足に繋がる」と考えられる質問項目も上位項目であったため、この結果は、「温かみ」や「優しさ」を言葉や行動に表していくことと同時に「誠実さを保つ」ことの重要性を示していると解釈することができる。この点は、二要因理論の先行研究において坂田（1970）が示した「動機づけ要因と衛生要因を共に満たすことが、最高の満足」という見解に近いと言える。

以下、仮説1および仮説4を検証する。

仮説1は、「仕事が円滑に進み、成果に繋がる可能性を高めやすい「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える」である。該当の質問項目は3項目で、Q29「相手が自ら進んで協力してくれる」、Q33「相手が予め案を用意した上で相談してくれる」、Q35「相手がタイムリーに報告・連絡・相談をしてくれる」が該当する。Q29は10位であり、Q33は29位、Q35は25位であった。高順位はQ29のみであり、他の2項目は20位を下回ったため、仮説1は一部支持された。

仮説4は、「「促す」・「働きかける」ことに関する「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える」である。質問項目は2項目で、Q8「相手が私に心配りをしてくれる」、Q11「相手が落ち着いて話せる雰囲気を作ってくれる」が該当する。Q8は2位であり、Q11は14位であった。何れも20位以上の高順位であったため、仮説4は支持された。

第3項 因子分析

「重要度」を尺度とした全体構造は5因子構造で、「支援」・「誠意」・「親しみ」・「円滑」・「責任」であった。

抽出された5因子から、「マナー」の機能を理解することができる。何れの因子も意味が重なっておらず、「マナー」に関する文献やマナー講師へのインタビューの内容に沿っていると考えられる。

各因子を Herzberg (1966) の二要因理論に基づいて捉えると、「支援」は動機づけ要因である「達成」・「仕事自体」などへの貢献を表している。「誠意」は衛生要因と動機づけ要因の何れの項目にも不可欠である。「親しみ」は衛生要因の「対人関係」を良好にする働きを持つ。「円滑」は仕事の進捗面を前提にした因子であるため、動機づけ要因の「仕事自体」および衛生要因の「政策経営」・「作業条件」に求められる。「責任」は動機づけ要因の「責任」を成り立たせる一部であり、衛生要因の「政策経営」・「対人関係」・「作業条件」にも関連する。

したがって、今回の調査結果で抽出された5つの因子から、「マナー」は二要因理論の衛生要因および動機づけ要因を共に下支えする機能を持つと考えられる。

第4項 相関

強い相関が見られた因子は4通りで、①「誠意」と「支援」、②「誠意」と「円滑」、③「誠意」と「責任」、④「親しみ」と「支援」であった。「誠意」は、3つの因子と強い相関を持つという結果を得た。④について、支援は「相手を助ける」という温かい気持ちを伴うため、相関が強く表れたものと考えられる。

また、「誠意」・「円滑」・「責任」に属する質問項目は、仮説因子2で「衛生要因」的と分類した「マナー」が多く見られ、「支援」・「親しみ」に属する質問項目は、仮説因子2で「動機づけ要因」的と分類した「マナー」が多く見られた。

そして、5因子は表6－1のとおり2つの分類に整理することができる。

表6－1：全体構造 5因子の分類

分類	仕事自体			心	
因子	支援	円滑	責任	誠意	親しみ

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「仕事自体」に分類された3つの因子は相関係数が0.670から0.692の間と、中程度の相関であった。また、「気持ち」に分類された2つの因子は相関係数が0.685と、同じく中程度の相関であった。つまり、強い相関が見られた因子は何れも「仕事自体」と「気持ち」の組み合わせである。このことから、仕事において周囲を「支援」することも、仕事を「円滑」に進めることも、仕事に「責任」を持つことも、「心」を伴うことが大切であると考えられる。

これは、あらゆる仕事や如何なる状況・立場においても持ち合わせておくべき心構えであり、基軸と言える。但し、仕事を進めるためには、知識や経験などといった他の要素も欠かせない点に注意を払う必要がある。

この2つの分類について、「仕事自体」は「目的適応」に繋がり、「心」は「関係性」に繋がるため、仮説3の「構成要素である分析後因子は、「関係性」と「目的適応」に大別される」は、支持された。

第5項 重回帰分析

5つの因子の影響度について、独立変数と従属変数で表される関係の20パターンのうち16パターンつまり全体の80%において有意を確認できた。このことから、因子分析によって抽出された5つの因子は、相互に且つ融合的に関わり合いを持つことが明らかとなった。

したがって、第3項で述べた、「マナー」による下支え機能は、こういった関わり合いを持ちながら、仕事を進める上での「土台」を構築していると考えられる。

第6項 比較

全体構造の中でも属性によって違いが見られるのか、回答者の性別と年齢にて「平均値の差の検定」を行った。なお、年齢においては40歳未満と40歳以上で回答者を分類した。

1. 因子「支援」における「平均値の差の検定」

因子別に行った検定において、因子の「支援」に男女別で有意を確認できた。この結果を踏まえ、「支援」に属する質問項目について「平均値の差の検定」を行った。有意を確認できた質問項目を簡略に記述すると、Q20「劳いの言葉」・Q30「応援」・Q36「困っていることに気付く」の3項目であった。

Q20について、選択肢「0」は男性が全選択肢の中で最も多い人数であり、女性は最も少ない人数であった。したがって、調査結果においては女性の方が男性よりも「劳いの言葉」を重要と捉えやすく、ワークモチベーションが変化しやすいと考えられる。

Q30について、選択肢「0」から「1」にかけての回答人数の変化に男女差が見られた。男性は1.3倍、女性は約1.95倍であった。また、女性の「1」の回答人数は、他の選択肢よりも多かった。この結果から分かることは、女性の方が男性よりも「応援」の気持ちに対してワークモチベーションに変化を起こしやすいと考えられる。

Q36について、選択肢別の回答人数の男女差は、選択肢「0」と「1」の間で1名の違いが見られた他は、「0」を最大値とした下降線という同じ動きであった。つまり、自らが困っていることに気付いてもらえた時のワークモチベーションの変化に男女差は殆ど無いということが分かる。

因子の「支援」を構成し、男女間で有意差を持つ3つの質問項目は、一般的に仕事上の支援の場において何れも重要な事柄である。検定結果では女性に対する見解を多く述べたが、性別を問わず相手を労い、応援の気持ちを常に持ち、困っている状況に気付くこと、つまり「マナー」の本質である「思いやりの心を行動化する」ことにより、相手との関係を良好に保ちながらワークモチベーションの向上に貢献していくことが大切と言える。何故ならば、例えば「労い」は、その言葉によって承認欲求が満たされ、自己肯定感や自己効力感が高まる。このポジティブな感情がワークモチベーションの向上に繋がると考えられるためである。

2. 他の因子に属する質問項目における「平均値の差の検定」

男女間で抽出された質問項目を簡略に記述すると、Q4「目を見て話す」・Q5「直ぐに返事をする」・Q6「感謝」の3項目であった。これらは何れも、仮説因子1として「礼節」を設定した質問項目である。

上記3つの質問項目の検定結果から分かることは、男性は女性ほど「マナー」がワークモチベーションに大きく影響していないということである。顕著なケースでは、Q4において女性は選択肢「3」の回答人数が他の選択肢よりも多いことが挙げられる。順位は31位であるが、「3」の回答割合が大きい点は特徴的である。一方で、男性はQ4において選択肢「1」の回答人数が最も多かった。

また、年齢層間において有意が確認された質問項目は、Q12の「相手が分かりやすく話してくれる」であった。選択肢「1」から「3」の合計人数が40歳未満では84名、40歳以上では68名と40歳未満の方が多く、差は16名であった。これは、40歳未満と40歳以上とでは、仕事上の情報量・知識・経験値の違いから「分からないこと」が頻度・内容の両面で相対的に多いことが背景にあると考えられる。「話す」側から捉えれば、「相手に伝わるように話す」ことが、相手に対する思いやりと言える。上司や先輩への敬意も大切であるが、上司や先輩が部下や後輩を慮りながら「話す」ことも大切ということが、検定結果から読み取れる。

第3節 属性別：分析結果の考察と仮説検証

2つの属性によって、回答者全体を4つのグループに分けて考察を行う。

第1項 平均値

属性別に分けた4つのグループの平均値を比較したところ、女性2つのグループは男性2つのグループよりも平均値が高かった。また、女性2つのグループを年齢で比較したところ、40歳未満のグループの平均値が高かった。

したがって、仮説5の「「マナー」が正の影響を与える度合いは、男性より女性の方が大きい。中でも若年層で、その傾向が強い」は、支持された。

第2項 40歳未満・男性のグループ

1. 順位

上位10項目は、仮説因子1の「礼節」および「対話」に属する質問項目が並んだ。この上位10項目は、温かみや落ち着きをもたらす「マナー」が多く、7位以下では包容力を感じられる「マナー」が見られた。また、「約束を守る」ことが7位であり、他の項目とは異なる印象を持つ「マナー」である。

2. 因子分析・相関・重回帰分析

構造は8因子であった。これらの構成要素を分類し、俯瞰的に捉えた結果を表6-2に示す。

表6-2：40歳未満・男性 8因子の分類

分類	対応力				落ち着き			印象
因子	軽快	機敏	調整	信用	受容	安定	構え	好感

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「対応力」に属する4つの因子は、仕事を進める上で大切な要素の一部を表している。「軽快」と「機敏」は類似した因子名であるが、それぞれの因子に属する質問項目で比較すると、「軽快」は「後続の対応を進めやすくするための配慮的行動」が中心で、「機敏」は「スピード感を重視した行動」が中心という違いがある。

「落ち着き」に属する3つの因子は、自らの佇まい方を表している。因子の「受容」は、「相手の状況や思いを察して受け入れる」ことに関する質問項目で構成されている。因子の「構え」は、「傾聴の姿勢や柔軟性」に関する質問項目で構成されている。

「印象」は、1つの因子が属した。相手との関係構築において欠かせない質問項目で構成されている。

また、相関においては、①「受容」と「軽快」、②「受容」と「機敏」との間で強い相関を持ち、重回帰分析においても有意を確認することができた。

何れの組み合わせにも「受容」が含まれているため、この属性のグループにおけるワークモチベーションは、「受容」が基本部分を構成していると考えられる。

第3項 40歳未満・女性のグループ

1. 順位

上位10項目において、温かみや落ち着きをもたらす「マナー」が多い点は、40歳未満の男性グループと同様であった。特徴的な点では、折り目正しい状態を感じられる「マナー」として4項目が見られた。

2. 因子分析・相関・重回帰分析

構造は9因子であった。これらの構成要素を分類し、俯瞰的に捉えた結果を表6-3に示す。

表6-3：40歳未満・女性 9因子の分類

分類	安定感					積極性			
因子	整備	秩序	安らぎ	余裕	清浄	手際	保佐	開示	認知

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「安定感」に属する5つの因子は、状況や相手に安定感をもたらすための要素の一部を表している。「整備」は、「コミュニケーションにおいて相手にストレスを感じさせないための行動」が中心である。「安らぎ」と「余裕」は類似した因子名であるが、それぞれの因子に属する質問項目で比較すると、「安らぎ」は「相手に対する丁寧さや親しみ」が中心で、「余裕」は「相手の時間的余裕と自らの精神的な余裕」が中心という違いがある。

「積極性」に属する4つの因子は、仕事を確実に進めていくための要素の一部を表している。「保佐」は「相手に寄り添いながら力添えする」ことを表している。また、「開示」は「スケジュールの共有」を指しており、「認知」は「相手を受け入れている」ことを指している。

相関においては、「整備」と「保佐」との間に強い相関を持ち、重回帰分析においても有意を確認することができた。この結果の背景には、何れの因子も「相手に配慮する気持ちと援助的な行動」に関する質問項目で構成されていることが挙げられ、この属性のグループにおけるワークモチベーションには重要と考えられる。

第4項 40歳以上・男性のグループ

1. 順位

上位10項目は、約半数が言葉や対話に関する「マナー」であった。また、直向きさが伝わる「マナー」も見られた。

2. 因子分析・相関・重回帰分析

構造は7因子であった。これらの構成要素を分類し、俯瞰的に捉えた結果を表6-4に示す。

表6-4：40歳以上・男性 7因子の分類

分類	矜持			後押し		一体感	
因子	尊重	忠実	品位	尽力	省力	協調	連帯

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「矜持」に属する3つの因子について、「尊重」と「忠実」は「相手との接し方」を表し、「品位」は「自らの心掛け」を表している。

「後押し」に属する2つの因子について、「尽力」は「相手を実務面と精神面で支援する」ことを表し、「省力」は「相手の労力を軽減する」ことを表している。

「一体感」に属する2つの因子について、「協調」は「相手を慮りながら物事を進める」ことを表し、「連帯」は「組織の一員であることを自覚した行動」を表している。

相関においては、①「尽力」と「尊重」、②「尽力」と「忠実」、③「尽力」と「協調」、④「協調」と「尊重」、⑤「協調」と「忠実」、⑥「忠実」と「連帯」の間で強い相関を持ち、重回帰分析においては②と③を除く4つの組み合わせで有意を確認することができた。

表6-4の分類に基づくと、何れの組み合わせも分類の「矜持」に属する因子が含まれているため、この属性のグループにおけるワークモチベーションは、「矜持」が基本部分を構成していると考えられる。

また、この属性のグループは回答の平均スコアが最も低いグループであるが、分析結果からワークモチベーションの持続に重要な事柄を導き出していると考えられる。

第5項 40歳以上・女性のグループ

1. 順位

上位10項目は、相手の心が伝わる「マナー」や自らの気持ちを受け止めてくれる「マナー」であった。また、上位10項目に特徴的な点として、温かみや寛容さが伝わるマナーが並んだ。

2. 因子分析・相関・重回帰分析

構造は6因子であった。これらの構成要素を分類し、俯瞰的に捉えた結果を表6-5に示す。

表6-5：40歳以上・女性 6因子の分類

分類	運営			適応		在り方
因子	時間管理	基盤	共有	調和	信頼	実直

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

「運営」に属する3つの因子は、「時間・環境・コミュニケーションにおける安定維持」を表している。

「適応」に属する2つの因子について、「調和」は「献身的な対応」が中心で、「信頼」は「相手に負担を掛けない行動」が中心である。

「在り方」に属する因子は、好印象に繋がる身だしなみや振る舞いを表している。相関においては、①「調和」と「信頼」、②「調和」と「実直」、③「調和」と「共有」、④「信頼」と「時間管理」、⑤「信頼」と「基盤」、⑥「時間管理」と「基盤」の間で強い相関を持ち、重回帰分析においては①と⑤を除く4つの組み合わせで有意を確認することができた。

表6-5の分類に基づくと、⑥を除く組み合わせで、分類の「適応」に属する因子が含まれているため、この属性のグループにおけるワークモチベーションは、「適応」が基本部分を構成していると考えられる。

第6項 属性間の比較

第2項から第5項までの考察より、何れのグループも共通点やグループ固有の傾向が見られた。よって、仮説8の「属性によって、構成要素および回答人数別の順位に、固有の傾向が見られる」は、支持された。

また、仮説6の「相手の成長可能性を引き出すことに繋がる「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。中でも若年層の男女で、その傾向が強い」について、該当の質問項目は、Q12の「相手が分かりやすく話してくれる」と、Q30の「相手が私を応援してくれる」である。

この仮説は、順位を用いて検証する。第5章のグループ別順位より、2つの質問項目の順位を抽出した。その結果を表6－6に示す。

表6－6：Q12・Q30のグループ別順位

質問項目	全体	40歳未満		40歳以上	
		男性	女性	男性	女性
Q12	14位	6位	12位	26位	17位
Q30	6位	11位	14位	3位	4位

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

全体順位では、何れの質問項目も 20 位を上回ったため、高いスコアになった点は支持された。

若年層つまり 40 歳未満の 2 つのグループにおいて、Q12 は 20 位を上回り、40 歳以上の 2 つのグループよりも順位が高かった。一方で、Q30 は 20 位を上回るものの、40 歳以上の 2 つのグループよりも順位が低かった。よって、Q12 は支持、Q30 は不支持であり、仮説 6 は一部支持という結果であった。

Q12 が支持された背景として、経験値や勤続年数が 40 歳以上よりも一般的に少ない或いは短いため、分からないことが「分かった」ことによりワークモチベーションが向上すると捉えた可能性が推測される。

Q30 が不支持となった背景として、40 歳未満のグループにとって「応援」そのものは好意的に受け止めていると考えられるものの、「感謝」や「困っていることに気付く」などの具体的な行動の方がワークモチベーションには重要と捉えた可能性が考えられる。

第7項 まとめ

4つのグループにおける各因子が属する分類名を表6－7に示す。

表6－7：4つのグループの分類名

40 歳未満		40 歳以上	
男性	女性	男性	女性
対応力	安定感	矜持	運営
落ち着き	積極性	後押し	適応
印象	－	一体感	在り方

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

属性別のグループごとに考察した結果、分類名や因子名にグループの特徴が見られることが分かった。

また、年齢層間においても特徴が見られた。具体的には、40 歳未満の2つのグループは、「個人」に向かった作用の分類や因子が見られ、40 歳以上の2つのグループは、「組織」に向かった作用の分類や因子が見られた点である。

第4節 仮説因子1：分析結果の考察と仮説検証

「マナー」の行動や状況に関する構成要素で設定した仮説因子1について、考察と仮説検証を行う。

第3項から第8項では、それぞれの仮説因子が属する分析後因子の因子名を集計・分類し、その分類名にて仮説因子をワークモチベーションの観点から検証する。

なお、分析後因子には他の仮説因子も属しているが、それぞれの仮説因子の要素が反映した分析後因子を全て集計することにより、網羅性を確保することとした。

第1項 平均値

「重要度」を尺度とした統計に基づくと、全体平均は1.25であり、因子別平均では「共感」が最も高く1.42、次いで「礼節」の1.39、「対話」の1.28が全体平均を上回った。

この背景として、3つの仮説因子に属する質問項目に好感や温かみのある内容が他の仮説因子よりも多く、その質問項目に高順位の傾向が見られたことが挙げられる。

その理由として、第2節・第6項で示した「承認欲求」が挙げられる。温かみを感じられる評価を受けることで承認欲求が満たされたためと推測される。この承認欲求が満たされることで自己肯定感や自己効力感が高まり、このポジティブな感情がワークモチベーションの向上に繋がると考えられる。

第2項 因子分析

1つの分析後因子に多く属した仮説因子は、「礼節」・「対話」・「共感」であった。分析後因子の「親しみ」は仮説因子の「礼節」のみで構成され、分析後因子の「誠意」は仮説因子の「対話」で主に構成された。また、分析後因子の「支援」には、仮説因子の「共感」に属する質問項目が全て属した。

したがって、仮説9の「仮説因子1は、それぞれの仮説因子に属する複数の質問項目を伴って、分析後因子を構成する」、仮説10の「単独の仮説因子1で構成された分析後因子が存在する」は、何れも支持された。なお、仮説10については、該当が他にもあり、仮説因子の「共感」が2つの分析後因子を、「対話」・「配慮」がそれぞれ1つの分析後因子を構成していた。

第3項 仮説因子「礼節」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「礼節」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6－8に示す。

表6－8：仮説因子「礼節」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子
人格	親しみ 好感 品位 実直
状態	安定 安らぎ 軽快 清浄 忠実 調和
機能	責任 信用 保佐 連帯 認知 尽力

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

3つの分類から、「礼節」に関する「マナー」は「人格」を表すこと、物事の「状態」を形成すること、「機能」を生み出すこと、という3つの作用を持つと考えられる。

「礼節」という言葉の意味からは折り目正しい状態を連想しやすいと考えられるが、調査結果からは、穏やかさや心強さも引き出す「マナー」であることが分かった。

また、全体構造において「礼節」と分類した質問項目の平均順位は15位であり、これは6つの仮説因子の中で2番目に高い順位である。また、5項目が10位以内であることから、この仮説因子「礼節」はワークモチベーションの向上に効果的であると考えられる。

第4項 仮説因子「対話」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「対話」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6－9に示す。

表6－9：仮説因子「対話」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子
自分	構え 尽力
相手	尊重 誠意 支援 信頼 受容 信用
周囲	共有 整備 調和 調整

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

3つの分類から、「対話」に関する「マナー」は「自分」が主体のこと、「相手」に対すること、「周囲」に関わること、という3つの影響を持つと考えられる。

一般的に、対話そのものは相手との関係をイメージしやすいと考えられるが、調査結果からは、対話において自分自身がどうあるべきか、その対話によって周囲にどういった対応や配慮が必要かも認識しておかなければならないことが分かった。

また、全体構造において「対話」と分類した質問項目の平均順位は18位であり、これは6つの仮説因子の中で3番目に高い順位である。また、高順位の質問項目は少ないが20位以内の質問項目が60%であることから、この仮説因子「対話」はワークモチベーションの向上に効果的であると考えられる。

第5項 仮説因子「時間」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「時間」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6-10に示す。

表6-10：仮説因子「時間」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子
能動	手際 機敏 開示 協調 責任 連帯 整備
維持	円滑 安定 秩序 基盤
意識	忠実 誠意 時間管理

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

3つの分類から、「時間」に関する「マナー」は、時間に対して「能動」的に取り組むべきこと、「維持」すべきこと、「意識」すべきこと、という3つの事柄を持つと考えられる。言うまでも無く時間は有限であり、ビジネスにおいて時間にはコストが伴う。調査結果からは、相手と自分の時間を無駄にしないための積極性や配慮が必要で、因子名から具体的な行動内容や意識すべきことが読み取れる。

また、全体構造において質問項目の平均順位は28位であり、これは6つの仮説因子の中で2番目に低い順位である。また、何れの質問項目も20位を下回ることから、この仮説因子「時間」はワークモチベーションの向上に強い影響は無いと考えられる。

第6項 仮説因子「共感」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「共感」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6-11に示す。

表6-11：仮説因子「共感」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子
行動	尽力 受容 支援 保佐 共有
関係	調和 協調

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

2つの分類から、「共感」に関する「マナー」は、共感に必要な「行動」或いは相手に共感した状態で取る「行動」、共感できる「関係」が成立条件と考えられる。また、因子名からは、その具体的な内容を読み取ることができ、「マナー」の実践における基本を表しているとも言える。

相手に心から共感し、それが相手に伝わるためには「傾聴」や「想いの理解」といった「行動」が必要であり、それらの行動は相手と自分が協力的な「関係」を築かなければ実現が難しいと考えられる。調査結果からは、この2つの成立条件を共に満たす必要があることが分かった。

また、全体構造において「共感」と分類した質問項目の平均順位は13位であり、これは6つの仮説因子の中で最も高い順位である。また、何れの質問項目も20位以内であることから、この仮説因子「共感」はワークモチベーションの向上に強く寄与すると考えられる。

第7項 仮説因子「連携」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「連携」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6-12に示す。

表6-12：仮説因子「連携」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子
認識	支援
行動	尊重 尽力 手際 受容 保佐 機敏
効果	円滑 軽快 信頼 調和 余裕 省力

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

3つの分類から、「連携」に関する「マナー」は、「認識」・「行動」・「効果」という系列で成り立つと考えられる。

目的を同じくした相手を「支援」しながら、そのために必要な「行動」そして生み出される「効果」を自らも周囲も理解しておく必要がある。「行動」においては、仮説因子「連携」に属する質問項目から見ると、「どう動けば相手との良い連携状態を築けるのか」を因子名が示していることが分かる。

また、全体構造において「連携」と分類した質問項目の平均順位は24位であり、これは6つの仮説因子の中で3番目に低い順位である。また、1項目を除いた質問項目が20位を下回ることから、この仮説因子「連携」はワークモチベーションの向上に強い影響は無いと考えられる。

第8項 仮説因子「配慮」

全体構造および属性別の因子分析によって抽出された各因子のうち、仮説因子「配慮」が属した分析後因子を内容別に分類した。その結果を表6-13に示す。

表6-13：仮説因子「配慮」が属した分析後因子の分類

分類	分析後因子						
条件	秩序	清浄	余裕	調和	円滑	軽快	誠意
行動	手際	支援	保佐	受容	省力	共有	

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

2つの分類から、「配慮」に関する「マナー」は、「条件」・「行動」という関係で成り立つと解釈することができる。

因子名から、「配慮」された状態の成立「条件」、成立条件を満たすための「行動」が具体的に読み取れる。また、仮説因子「配慮」に属する質問項目から見ると、「どう動けば成立条件を満たし、配慮された状態を築けるのか」を因子名が示していると言える。

また、全体構造において「配慮」と分類した質問項目の平均順位は24位であり、これは6つの仮説因子の中で最も低い順位である。また、質問項目が1項目を除いて20位を下回ることから、仮説因子「配慮」はワークモチベーションの向上に強い影響は無いと考えられる。

第9項 まとめ

ワークモチベーションの向上に効果的な仮説因子は、「礼節」・「対話」・「共感」であることが分かった。これらに属する「マナー」は、分析後因子や分類の名称から、主体的行動・好意的関心・察知力が、他の仮説因子よりも重要であることが読み取れる。

しかし、「時間」・「連携」・「配慮」はワークモチベーションの向上に効果が無いのではなく、「礼節」・「対話」・「共感」に属する「マナー」と共に分析後因子を構成したり、「配慮」に属する「マナー」のみで分析後因子を構成したりといったことから分かります、ワークモチベーションの向上へ十分に貢献していることが読み取れる。

つまり、ワークモチベーションの向上に直接的な効果が大きい仮説因子と、その仮説因子を支える仮説因子とに分けることができると解釈することができる。このことから、支える仮説因子に属する「マナー」の維持を前提に置きながら、如何に直接的な効果が大きい仮説因子に属する「マナー」によって、ワークモチベーションの向上を実現できるかがポイントであると考えます。

第5節 H因子とM因子：分析結果の考察と仮説検証

H因子とM因子の分析結果、および質問40項目に対して予め設定した仮説因子2について、考察と仮説検証を行う。

第1項 H因子の考察

1. 回答人数・平均値

質問40項目においてH因子を選択した回答人数の平均は24名（11.7%）であった。したがって、その「マナー」の実践が無いことによって、組織メンバーの11.7%のワークモチベーションを下げる可能性があると考えられる。

また、回答の数値化による平均値は1.67であった。これは、「その「マナー」の実践が無いとワークモチベーションが下がる」ことの程度が、選択肢H1（実践が無いと少し下がる）とH2（実践が無いと割と下がる）の間であることを示している。

2. 順位

上位に着目すると、1位・2位・4位は締切日時・約束・開始や終了の時刻を「守る」マナーであった。日時を含めた「約束」は、「守って当然」のものであると捉え、「守られないとワークモチベーションが下がる」と感じた回答者が多かったと推測される。

3位の「相手が丁寧な動作をしてくれる」は、仮説因子2として筆者が「動機づけ要因」的なマナーと分類していたが、回答者のうち41名（19.7%）がH因子と捉えた。この背景には、質問文の意味を「粗野な動作をされると、ワークモチベーションが下がる」と回答者が置き換えて捉えた可能性が考えられる。他の上位項目においても、清潔感・丁寧な言葉遣いなど、質問文を対義語に置き換えることによって不快に感じやすい印象が強くなった側面があると推測される。

5位から12位までは対話に関する「マナー」が多く見られ、対話つまり「聞くこと・話すこと」においては相手のワークモチベーションの低下を招く可能性を孕んでいることを心に留めておく必要があると考えられる。

また、第5章でH因子とM因子を類型化した結果に基づくと、H因子の上位30%の質問項目のうち、66.7%が「H－m」型、33.3%が「H－M」型に属していた。

3. 因子分析・相関・重回帰分析

上位 30%の質問項目について因子分析を行い、抽出された各因子を内容別に分類した。その結果を表 6-14 に示す。

表 6-14 : H 因子 分析後因子の分類

分類	分析後因子
人	話し方 度量 バランス
時間	正確 締切管理

(出所:「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

(1) 分類:「人」

因子の「話し方」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「簡潔に話す」、「丁寧な言葉遣い」である。これらに対義語に置き換えると、話が冗長になることや言葉遣いの荒さは、相手の時間を奪ったり、相手に不快感を与えることに繋がる可能性があると考えられる。

因子の「度量」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「話を最後まで聞く」、「対案を柔軟に受け止める」である。これらを反対の意味に置き換えると、「話を途中で切り上げる、話を遮る」、「対案を否定する、対案に理解を示さない」である。つまり、質問 2 項目に該当する「マナー」が実践されない場合、相手の承認欲求が満たされないことに繋がる可能性が考えられる。

因子の「バランス」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「話を中立的に聞く」、「身だしなみの清潔感」である。前者は、回答者が話を否定的に受け止められることを避けた感情が表れ、承認欲求が満たされないことに繋がる可能性が考えられる。後者は、相手の服装や頭髪などに乱れがあると不快感を招く可能性が考えられる。

（２）分類：「時間」

因子名の「正確」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、「会議の終了時刻・開始時刻を守る」であり、同様に因子名の「締切管理」は「締切日時を守る」である。何れの質問項目も「時間」に関する内容であり、これは、上記（１）の因子「話し方」において「簡潔に話す」ことと共に、相手の時間への気遣いが重要であることを表している。

ビジネスは、限られた時間の中で常に動いている。したがって、時間に対する気遣いは、相手との間で欠かせない「マナー」であると解釈することができる。

（３）まとめ

２つの分類および５つの因子を考察した結果から、H因子つまり「「マナー」の実践が無いと、ワークモチベーションが下がる」と捉えるポイントは、「時間への気遣いが無いこと」、「不快感を与えること」、「承認欲求が満たされないこと」であると考えられる。

相関においては何れの因子も相関が殆ど見られず、重回帰分析においても有意を確認できなかった。このことから、５つの因子はH因子において独立的な構成要素であると考えられる。

第2項 M因子の考察

1. 回答人数・平均値

質問 40 項目においてM因子を選択した回答人数の平均は、122 名（58.6%）であった。したがって、その「マナー」の実践によって、組織メンバーの 58.6%のワークモチベーションを上げる可能性があると考えられる。

また、何れの質問項目もM因子の回答人数が多いという結果を得られたため、主たる仮説である仮説 7 の「「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える」は、支持された。

また、回答の数値化による平均値は 1.80 であった。これは、「その「マナー」の実践によってワークモチベーションが上がる」ことの程度が、選択肢M1（実践によって少し上がる）とM2（実践によって割と上がる）の間であり、且つM2に近い値であることを示している。

2. 順位

上位に着目すると、好意的関心が言葉や行動で伝わりやすい「マナー」が並んだ。これは、相手から好意的に受け入れられていると実感できることで「承認欲求」が満たされたためと推測される。その結果、自己肯定感や自己効力感が高まり、ポジティブな感情が生まれてワークモチベーションの向上に繋がると感じたものと考えられる。

また、労いの言葉・感謝の気持ち・心配りなど、相手から「受け取る」ものがあると、その返報性によってワークモチベーションが向上する可能性も考えられる。

1 位から 7 位の 8 項目は、何れも支援的な内容で、「マナー」の実践によって温かみや安心感を得られることから、ワークモチベーションの向上に繋がると回答者が感じたため、上位を占めたと考えられる。

1 位の Q20「相手が労いの言葉を掛けてくれる」は、H 因子では最下位であった。労いの言葉は「掛けてもらえれば嬉しいが、掛からなくてもワークモチベーションに影響するほどではない」という捉え方が一般的なのではと推測される。

そして、第 5 章の類型結果に基づくと、上位 30%の質問項目のうち、83.3%が「M－h 型」、16.7%が「M－H 型」であった。

3. 因子分析・相関・重回帰分析

上位 30%の質問項目について因子分析を行い、抽出された各因子を内容別に分類した。その結果を表 6－15 に示す。

表 6－15：M因子 分析後因子の分類

分類	分析後因子
得られるもの	安心 力
先回り	察知

(出所：「マナー調査 2017」の結果に基づき、筆者作成)

(1) 分類：「得られるもの」

因子の「安心」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「率直な意見の受け止め」、「話を肯定的に聞く」である。何れの質問項目も、相手に「受け止めてもらえたこと」を通して承認欲求が満たされ、安心感を得られる可能性が考えられる。

因子の「力」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、「応援」である。相手からの応援によって力が湧き、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

「安心」と「力」が「一步を踏み出す」ことの支えになり、この一步を踏み出す「勇気」がワークモチベーションとも考えられる。

(2) 分類：「先回り」

因子の「察知」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「進んで協力する」、「困っていることに気付く」である。自らの状況を相手を感じ取って声を掛けてくれたり、率先して力を貸してくれることで、進捗への効果や道筋が明確になることを感じられる可能性が考えられる。

(3) まとめ

2つの分類および3つの因子を考察した結果から、M因子つまり「マナー」の実践により、ワークモチベーションが上がる」と捉えるポイントは、「承認欲求が満たされること」、「フィージビリティを実感できること」であると考えられる。

また、相関においては何れの因子も相関が殆ど見られず、重回帰分析においても有意を確認できなかった。このことから、3つの因子はM因子において独立的な構成要素であると考えられる。

4. 属性別グループの考察

M因子は回答人数が多かったため、4つの属性別グループに特徴が見られるのかを分析した。その結果について因子分析を中心に考察する。

各グループそれぞれの上位30%の質問項目について因子分析を行い、抽出された各因子を内容別に分類した。その結果を表6-16に示す。

表6-16：M因子 分析後因子の分類

分類	分析後因子
◆ 40歳未満・男性	
繋がり	共存 察知 感謝
知覚	明瞭 認識
◆ 40歳未満・女性	
安全	結束 把握
優しさ	寛容 温情
◆ 40歳未満・男性	
実行力	共創 推進
有り難み	想い
◆ 40歳未満・女性	
共存	互助 適応
穏やか	落ち着き 温かみ

(出所：「マナー調査2017」の結果に基づき、筆者作成)

(1) 40 歳未満・男性のグループ

① 分類：「繋がり」

因子の「共存」について、該当の質問4項目を簡略に記述すると、「辛い」、「直ぐに挨拶をする」、「落ち着いて話せる雰囲気を作る」、「笑顔で挨拶を返す」である。何れの質問項目も、相手と自らが向き合っている状態を感じ取ることができ、それを通して心の充足や活力を得られる可能性が考えられる。

因子の「察知」について、これは上記3の「察知」と同じ質問項目であるため、同じ因子名を用いた。したがって、考察内容も上記3と同じである。

因子名の「感謝」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、因子名と同じ「感謝」である。相手からの感謝によってポジティブな感情が生まれ、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

② 分類：「知覚」

因子の「明瞭」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、「分かりやすく話す」である。相手が分かりやすく話すことにより理解が深まり、次の行動に移しやすくなることから、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

因子の「認識」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、「思いを含めて話を理解する」である。自らの思いを受け止めてもらえた安心感がワークモチベーションの向上に繋がる可能性が考えられる。

③ グループの特徴

グループ固有の特徴は、上記②における因子名の「明瞭」である。該当の質問項目は、「分かりやすく話す」であり、順位においては4つのグループの中で最も高い6位である。これは仮説6の「成長可能性に繋がる「マナー」」に該当する。この質問項目は「分かりやすく」の部分がポイントであると考えられる。つまり、当該グループは、40歳以上の2つのグループと比較して一般的には経験値が少ないと推測されるため、分からないことを分かりやすく説明してもらえることでフィージビリティが高まり、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

(2) 40 歳未満・女性のグループ

① 分類：「安全」

因子の「結束」について、該当の質問 3 項目を簡略に記述すると、「心配り」、「困っていることに気付く」、「応援」である。何れの質問項目も、自らと相手との関係が強まり、ポジティブな感情が生まれることでワークモチベーション向上する可能性が考えられる。

因子の「把握」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「話を最後まで聞く」、「個性・価値観・状況を受け入れる」である。何れの質問項目も、相手に知ってもらえているという安心感からワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

また、2 つの因子および質問項目からは、「心理的安全」を保つ効果があると推測される。

② 分類：「優しさ」

因子の「寛容」について、該当の質問 4 項目を簡略に記述すると、「率直な意見の受け止め」、「対案を柔軟に受け止める」、「依頼を迅速に対応」、「思いを含めて話を理解する」である。自らの思いや状況の理解、相手が迅速に対応する姿勢から、安心を得られることが心の支えとなり、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

因子の「温情」について、該当の質問 3 項目を簡略に記述すると、「分かりやすく話す」、「労い」、「笑顔で挨拶を返す」である。自らを思ってくれることの実感によりポジティブな感情が生まれ、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

③ グループの特徴

グループ固有の特徴は、上記①と②に共通する「関心」と、上記①における「心理的安全」である。これらが保たれることにより、安心して仕事に取り組める場や状況であることを実感できることから、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

(3) 40 歳以上・男性のグループ

① 分類：「実行力」

因子の「共創」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「話を肯定的に聞く」、「思いを含めて話を理解する」、「依頼を迅速に対応する」である。傾聴によって状況を深く理解し、仕事が円滑に進むことに繋がるため、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

因子の「推進」について、該当の質問項目を簡略に記述すると、「進んで協力する」である。相互協力により、進捗への効果が期待できることから、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

② 分類：「有り難み」

因子の「想い」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「感謝」、「困っていることに気付く」である。相手からの温かい心を感じ取ることでポジティブな感情が生まれ、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

③ グループの特徴

グループ固有の特徴は、上記①における「前進させる実行力」である。コミュニケーションの重要性を理解し、協力を惜しまないことで、より良い成果に繋げる確度が高まる実感を持てることから、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

(3) 40 歳以上・女性のグループ

① 分類：「共存」

因子の「互助」について、該当の質問 4 項目を簡略に記述すると、「進んで協力する」、「労い」、「心配り」、「困っていることに気付く」である。何れの質問項目も、助け合う雰囲気による安心感から、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

因子の「適応」について、該当の質問 3 項目を簡略に記述すると、「依頼を迅速に対応する」、「感謝」、「思いを含めて話を理解する」である。相手が自らに寄り添ってくれる気持ちから安心感やポジティブな感情が生まれ、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

② 分類：「穏やか」

因子の「落ち着き」について、該当の質問 2 項目を簡略に記述すると、「話を肯定的に聞く」、「率直な意見の受け止め」である。何れの質問項目も、安心感や場の安定を保つことに繋がるため、ポジティブな感情が生まれやすくなり、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

因子の「温かみ」について、該当の質問 3 項目を簡略に記述すると、「笑顔で挨拶を返す」、「応援」、「言いにくい話を穏やかに受け止める」である。良い状態の時も、そうでない状態の時も、常に「温かみ」を感じられることにより安心感が生まれ、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

③ グループの特徴

グループ固有の特徴は、上記①と②に共通する「共に取り組む覚悟・度量」である。中でも、上記②に示した因子の「温かみ」に属する「言いにくい話を穏やかに受け止める」という「マナー」は、他のグループでは因子構造に表れなかった。自らにも必要な「マナー」であると認識する一方で、それを相手から受けることで一層の安心感を得られることから、ワークモチベーションが向上する可能性が考えられる。

（５）まとめ

４つのグループ固有の特徴を比較すると、年齢層間で違いが見られた。

40 歳未満のグループでは、「分かりやすく話してくれる」こと、「関心を持って接してくれる」こと、「心理的安全」を感じられることである。これらは「自ら」に向かった作用という意味合いが強いと解釈することができる。

一方で、40 歳以上のグループでは、「前進させる実行力」、「共に取り組む覚悟・度量」である。これらは「組織」に及ぶ作用という意味合いが強いと解釈することができる。対象とした質問項目は４つのグループ全てで同じ内容としたが、導き出されたポイントは大きく異なるものであった。

全体に共通するポイントは、「承認欲求が満たされること」、「フィージビリティを実感できること」であるが、これらは個人レベルでの認識が強いのか、それとも組織レベルでの認識が強いのかといった違いが年齢層間で存在すると考えられる。

第3項 仮説因子2の考察と仮説検証

1. 構造

仮説11の「単独の仮説因子2で構成された分析後因子が存在する」について、検証する。

「重要度」を尺度とした因子分析結果より、仮説因子の「衛生要因」的のみで構成された因子、「動機づけ要因」的のみで構成された因子は、共に存在した。前者では、全体構造の因子「円滑」・「責任」など14因子、後者では40歳未満・女性グループの「安らぎ」の1因子であった。よって、仮説11は支持された。

2. 順位

H因子の回答人数が多い質問項目の上位30%（12項目）では、3位と12位に「動機づけ要因」的と設定した質問項目が見られた他は、何れも「衛生要因」的と設定した質問項目であった。したがって、仮説因子2における「衛生要因」的の設定は、概ね支持されたとと言える。

3位となったQ1の「相手が丁寧な動作をしてくれる」は第1項で述べた「粗野」などという言葉への置き換えに起因するものと推測される。また、12位の「相手が私に気付いたら直ぐに挨拶をしてくれる」は、相手に自ら存在を認知されていないことに対する感情が働いたものと推測される。

M因子の回答人数が多い質問項目の上位30%（12項目）では、上位8項目は「動機づけ要因」的と設定した質問項目が並び、9位から12位に「衛生要因」的と設定した質問項目が並んだ。したがって、仮説因子2における「動機づけ要因」的の設定は、概ね支持されたとと言える。

9位から12位を上位から簡略に記述すると、Q31「依頼を迅速に対応」・Q28「話を肯定的に聞く」・Q27「率直な意見の受け止め」・Q12「分かりやすく話す」である。これらが欠けた場合は不満足に繋がりがやすいと考えられたが、回答者は「そのように対応してもらえたこと」に対する満足の方に強く反応した。何れの質問項目も、実践により穏やかさや円滑な状況をもたらすと考えられるため、この点に満足を感じたものと推測される。

第4項 まとめ

H因子については、全体傾向として選択した人数が少ないという結果であったものの、最多で45名が選択したことを十分に理解しておかなければならない。したがって、「実践が無いとワークモチベーションが下がる」という可能性は、何れの「マナー」においても当然のことながら念頭に置くべきと言える。

また、ポイントとして挙げた3項目のうち、「時間への気遣いが無いこと」、「不快感を与えること」は、ワークモチベーションが下がることのみならず、信用の面にも関わってくると考えられる。相手の立場に配慮した行動を常に心掛けることで、関係性の礎を築く必要があると考える。

M因子については、全体傾向として選択した人数が多いという結果であった。ポイントとして挙げた2項目のうち「承認欲求が満たされること」は、H因子の「承認欲求が満たされないこと」と現れ方が正反対である。このことから、相手の承認欲求の不足に注意を払いながら、承認欲求を充足する働き掛けを行うことが重要であると考ええる。

そして、もう1つのポイントである「フィージビリティを実感できること」は、課題解決に向けた見通しを立てられることによる奮起や、自己実現に向けた取組意識⁸を高めることに繋がると考える。

4つの属性別グループで特徴が見られた点からは、ワークモチベーションが向上する理由のみならず、ワークモチベーションが向上する根拠やプロセスを「マナー」の面から理解することができると考えられる。

⁸ ここでの「取組意識」は、ワークモチベーションのみならず、コミットメントを含むものである。

第6節 「マナー」の認識の考察と仮説検証

「マナー」の認識に関する調査結果について、考察と仮説検証を行う。

第1項 認識の比較

属性別のグループを問わず、第2章の簡易調査で明らかとなった一般社会人の認識つまりH因子的な認識と同様の認識が多かった。また、第2章で記述したマナー講師の認識つまりM因子的な認識と同様の認識は10%未満であったが、その存在を確認することができた。H因子的な認識が多い点は、回答内容にH因子的な用語が多いことから確認できる。

本調査の全体を捉えると、「マナー」がワークモチベーションに及ぼす影響に関する質問40項目つまり「感じ方」についてはM因子的な回答が多いが、「マナー」に関する認識つまり「考え方」についてはH因子的な認識が多いことが分かった。

この結果から、「マナー」の認識に関する仮説について、仮説12の「回答者における「マナー」の認識は、簡易調査と同様の認識が大半を占める」は、支持された。

また、「目的適応」に関する認識は回答者208名のうち5名であったことから、仮説2の「ビジネスマナーの認識において、「関係性」と「適応力」では、「関係性」の認識の方が多い」は、支持された。

第2項 分析結果より

「平均値の差の検定」より、分析に用いた質問 12 項目において差が顕著に表れることは無かったが、「マナー」に対する認識の違いで分けた 2 つのグループ間で、それぞれの特徴を確認することができた。

H 因子的な認識のグループは「ハイスコア」と「ロースコア」の 2 つのクラスターに分かれ、クラスターごとに回答者の「マナー」の認識を確認したところ、クラスター間で認識に差は見られなかった。

一方で、M 因子的な認識のグループは「節度重視」・「ポジティブ」・「手法」の 3 つのクラスターに分かれた。H 因子的な認識のグループと同様、クラスターごとに回答者の「マナー」の認識を確認したところ、クラスターごとに特徴が見られた。

表 6-17 は、M 因子的な認識のグループにおけるクラスターごとの回答を纏めたものである。

表 6-17：M 因子的な認識 クラスター別の「マナー」の認識

クラスター	回答
ポジティブ	相手を思いやることを行動に表すこと
	人に心地よく、自分も気持ちよい
	気持ちよく仕事ができる慣習
	お互いが気持ちよく過ごせるベースとなるもの
	仲間との協調性、理解を深めること
	相手のことを考え先手を打ち、効率よく働くこと
	良好な人間関係、仕事をしやすい環境作り
	みんなが気持ちよく過ごせるもの
	相手が求めることに、自発的に気付くこと
	相手と自分が気持ちよく過ごせるもの
	相手が気持ち良く過ごすために重要なもの
節度重視	相手の立場に立ち、互いに尊重すること
	自分を受け入れてもらえる表現、相手にとっても快い行為
	相手を大事にし、大事にしていることを伝えること
	自分も周りも気持ちよく過ごせるようにするもの
	相手に対する優しさと気遣い、どうすれば良くなるか考える
	とても感じがよく、不快な気分にはさせないこと
	人と人が気持ちよく過ごせる方法
手法	お互い気持ちよく過ごせるよう相手を気遣うこと
	人と人が気持ちよく過ごせる方法

(出所：「マナー調査 2017」の結果およびクラスター分析結果に基づき、筆者作成)

クラスター「ポジティブ」は、「主体性」を感じる行動が多く見られた。
 クラスター「節度重視」は、「穏やかさ」に関わる行動が多く見られた。
 クラスター「手法」は、「気持ち良く過ごすこと」に関わる内容であった。
 表6-18は、これらの内容およびH因子的な認識のグループを含めた、それぞれの認識を筆者が回答内容のキーワードを組み合わせて一文に纏めたものである。

表6-18：全体構造 グループ別・クラスター別の「マナー」の認識

グループ クラスター	認識
H因子的な認識 「ハイスコア」 「ロースコア」	「相手に不快感を与えないための、常識的な態度・行動」
M因子的な認識 「ポジティブ」 「節度重視」 「手法」	
	「共存のための主体性を表す、行動原理」
	「相手が穏やかに過ごせるよう考え、それを行動に示すこと」
	「お互いが気持ち良く過ごすために、心配りをする方法」

(出所：「マナー調査2017」の結果およびクラスター分析結果に基づき、筆者作成)

H因子的な認識のグループとM因子的な認識のグループを比較すると、H因子的な認識のグループは、「相手に失礼とならないこと」が主眼に置かれている。これは第2章の簡易調査の結果で、禁止的な表現で捉えられた「マナー」や行動の抑制といった「マナー」の事例が多く見られたことと意味的に一致する。

M因子的な認識のグループは、クラスター「手法」から「節度重視」そして「ポジティブ」へと移行するにつれて、行動化の重要性を感じる度合いが増していると解釈することができる。その行動においては、H因子的な認識のグループと異なり、主眼は「快適さ」である。但し、ここで注意しなければならないことは、何れのグループも、「快適に過ごす」ことに対しては共通認識を持っていると考えられるが、その「快適」の捉え方が異なっていると推測される点である。つまり、H因子的な認識のグループにとっての快適は「不快でない状態」であると考えられ、M因子的な認識のグループにとっての快適は「心地良い

状態」であると考えられる点である。M因子的な認識のグループは、「相手に不快感を与えないことに配慮しつつも、相手に対する心の温かみを伴った積極性」がグループの共通認識と考える。

このことから、「マナー」を「態度」・「行動」と捉えている点は、H因子的な認識のグループもM因子的な認識のグループも同じであるが、目的が異なっていることが分かった。H因子的な認識のグループの目的は「相手に不快感を与えないため」であり、M因子的な認識のグループの目的は「お互いが気持ちよく過ごす」・「穏やかに過ごす」・「共存」のためである。つまり、両者には「ネガティブな状態の回避」と「ポジティブな状態の創出」という、明確な違いがあると考ええる。

さらに、M因子的な認識のグループのクラスター別の認識では、「マナー」はポジティブな状態を創出するための「方法」・「表現」・「原理」であると捉えており、「態度」・「行動」よりも踏み込んで捉えている。この点においても、H因子的な認識のグループとの違いが見られる。

第3項 まとめ

回答者の大半は、「マナー」に対して「トラブルが起きない状態に向かった努力」という認識を持っていることが分かった。しかし、「マナー」がワークモチベーションに及ぼす影響に関する質問 40 項目においては、何れもワークモチベーションが向上するという回答が多かった。このギャップは、非常に興味深い。

つまり、「マナー」に対する考え方は、大半の回答者が「常識的な態度・行動」という認識であるが、アンケートを通じて「マナー」に接した時、「うごめくもの」を感じた結果であると考えられる。

第2節においてワークモチベーションの向上に寄与することを確認できた点から、回答者は「好意的関心を持った態度によって、プラスの感情が生まれる」という満足感を持ったものと推測される。また、第2項においてM因子的な認識で示された3つのクラスター別の認識の特徴から、H因子的な「マナー」の維持を前提に置きながら、如何にM因子的な「マナー」によってワークモチベーションの向上を実現できるかがポイントであると考えられる。その実現によって、相手のパフォーマンスが上がり、組織力も高まると推測される。

また、職場における「マナー」や一般的なマナーが「守るもの」と捉える傾向がある背景の一つとして、高度経済成長期に重視された「集団の生産性⁹」を背景に、秩序を重んじる人材育成・人的資源管理が行われたことが挙げられ、「守る」という意識が「マナー」に浸透していったものと推測される。

しかし現在は、そうした時代が終わり、ダイバーシティやワークライフバランスの推進という風潮などから「マナー」の位置づけが変わり始め、その結果が質問 40 項目のアンケート調査によって示されたと考えられる。一方で、認識については「マナー」の位置づけ、つまり「感じ方」が変わり始めている中であっても、認識の変化は質問 40 項目に対する「感じ方」の変化ほど早くないということが分かった。

⁹ 佐々木 (2011) より引用。

第7節 仮説検証の振り返りと考察の整理

第2節から第6節において、仮説12項目の検証を行った。その検証結果について振り返りを行い、考察を整理する。

第1項 仮説検証の振り返り

第5章・第2節で構築した仮説に対する検証結果を表6-19に示す。

表 6-19：仮説の検証結果

番号	内容	検証結果
仮説 1	仕事が円滑に進み、成果に繋がる可能性を高めやすい「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	一部支持
仮説 2	ビジネスマナーの認識において、「関係性」と「適応力」では、「関係性」の認識の方が多い。	支持
仮説 3	構成要素である分析後因子は、「関係性」と「目的適応」に大別される。	支持
仮説 4	「促す」・「働きかける」ことに関する「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	支持
仮説 5	「マナー」が正の影響を与える度合いは、男性より女性の方が大きい。中でも若年層で、その傾向が強い。	支持
仮説 6	相手の成長可能性を引き出すことに繋がる「マナー」は、ワークモチベーションに正の影響を与える。中でも若年層の男女で、その傾向が強い。	一部支持
仮説 7	「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。	支持
仮説 8	属性によって、構成要素および回答人数別の順位に、固有の傾向が見られる。	支持
仮説 9	仮説因子 1 は、それぞれの仮説因子に属する複数の質問項目を伴って、分析後因子を構成する。	支持
仮説 10	単独の仮説因子 1 で構成された分析後因子が存在する。	支持
仮説 11	単独の仮説因子 2 で構成された分析後因子が存在する。	支持
仮説 12	回答者の「マナー」の認識は、簡易調査と同様の認識が大半を占める。	支持

(出所：筆者作成)

2つの仮説に「一部支持」が見られたものの、他の仮説は「支持」であった。

第2項 考察の整理

第2節から第6節の考察を整理した。その結果を表6－20に示す。

表6－20：考察の整理

	節	命題
1	2節	「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。
2	2節	「マナー」は、二要因理論の衛生要因と動機づけ要因を共に下支えする機能を持つ。
3	2節	「マナー」の実践によるワークモチベーションの向上のみでなく、実践しないことによるワークモチベーションの低下への配慮も重要である。
4	3節	「マナー」の重要度に対する感じ方は、属性別の4つのグループのうち、40歳未満の女性グループが最も大きい。
5	4節	ワークモチベーションの向上には、礼節・対話・共感に関する「マナー」の実践が効果的である。
6	5節	締切日時・約束・開始や終了の時刻などを「守る」ことに関する「マナー」は、実践しない場合にワークモチベーションの低下を招きやすい。
7	5節	好意的関心が言葉や行動で伝わりやすい「マナー」は、実践した場合にワークモチベーションの向上に繋がりやすい。
8	5節	「マナー」によってワークモチベーションが向上するポイントは、「承認欲求の充足」、「フィージビリティの実感」である。40歳未満では「個人」に向かった作用の時に、40歳以上では「組織」に及ぶ作用の時に向上する。
9	6節	「マナー」に対する考え方と感じ方において、ギャップが存在する。
10	6節	「マナー」の認識には、「ネガティブな状態の回避行動」的な捉え方と「ポジティブな状態の創出行動」的な捉え方が存在する。

(出所：筆者作成)

何れの項目も、調査結果を多面的に分析したことにより、もたらされたものであり、本研究の結果を網羅的に把握できる内容と捉えることができる。

また、主たる仮説として設定した仮説7「「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える」が支持されたことは、本研究の目的を実現する結果であった。したがって、仮説7の文言は、そのまま考察結果として記載した。

第3項 マナー講師へのインタビュー

「マナー」のワークモチベーションへの寄与度および「マナー」の認識の調査結果について、第2章でインタビューへの協力を仰いだマナー講師に、再度インタビューを行った¹⁰。その結果を以下に示す。

「第2章における一般社会人と我々マナー講師の認識の違いは、“エッジ”である。この“エッジ”の部分をアンケート調査の回答者はストレートに受け止めたということ。元々ベースとして存在した「マナー」の考え方で多くの人は理解していたが、行動1つに気持ちを乗せて、つまり“エッジを効かせる”ことによって自分が丁寧な動作をするだけでなく、「相手のために¹¹丁寧な動作をする」ことによって、相手のモチベーションに働きかけることができる」

マナー講師は、「エッジ」という比喩的表現を用いて認識の違いを解釈した。この「エッジ」の部分をH因子的な認識で捉えた回答者が認識することによって「マナー」の認識が変わり、ビジネスにおける「マナー」の位置付けが変わってくるものと推測される。

¹⁰ インタビュー日時・場所：2017年12月6日・午前10時、東京都内にて。

¹¹ この部分が“エッジ”である。

第7章 おわりに

第1節 本研究の限界

本研究においては、5つの限界が考えられる。

1つ目の限界は、回答者の居住地域および年齢の偏りである。調査対象を「日本国内全域」としたが、実際の回答者は首都圏や関西圏の居住者が多かった。考え方や感じ方に地域差は無い可能性もあるが、それを証明できるまでには至っていない。

年齢についても、第5章・第1節に示すとおり、世代間で回答者の人数に違いが見られた。特に40歳未満の男性グループは、52名のうち20歳から29歳の回答者は7名、30歳から39歳の回答者は45名と、偏りが大きかった。居住地域と同様に、若年層において考え方や感じ方に違いは無い可能性もあるが、それを証明できるまでには至っていない。

しかしながら、そういった限界が存在する中で本研究における発見事実は第6章に示した10項目の考察結果である。中でも、仮説7「「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える」を調査結果から証明できたことは、本研究の目的を実現することに繋がった。この結果を踏まえ、「マナー」がワークモチベーションに正の影響を与えることを回答者へのヒアリングなど取り入れながら詳細に調査・分析し、この考察結果に対する確度をさらに高めたいと考える。

2つ目の限界は、ワークモチベーションの向上の持続性である。Herzberg (1966) は、「動機づけ要因は持続期間が長い」との見解を示した。「マナー」がワークモチベーションの向上に寄与することを確認することはできたが、その持続性に関する調査は未実施である。また、その確認においてはアンケートではなく回答者への対面式ヒアリングなどの研究手法の工夫が不可欠と考えられる。

3つ目の限界は、実証研究でない点である。回答者の申告に基づいて分析・考察を行ったため、回答者が実際に相手から「マナー」を実践された場合、或いは実践されなかった場合の「感じ方」をリアルタイムで測定することができていない。したがって、本研究と実証研究において結果に乖離が見られる可能性が考えられる。

4つ目の限界は、データ解析ツールによる因子分析や相関などの限られた分析手法にとどまっている点である。母集団が変われば因子や因子構造が異なる可能性が考えられる点や、因子分析の因子名は筆者の主観が伴っているため、分析者が変われば別の因子名とな

る可能性が十分に考えられる。したがって、上述のとおり分析手法を増やすことでデータそのものからの発見事実をより多く導き出し、主観的な部分を抑える必要があると言える。

5つ目の限界は、質問40項目の「マナー」に対するワークモチベーションの変化を数値で測定したのみであるため、何故そのように変化すると感じたのかといった理由を把握することができていない点である。各質問項目に対するコメントが回答に加わることで、それぞれの「マナー」に固有の効果を詳しく確認することができる。この点については、今後さらに研究を進め、実務に有用な知見に繋がるデータを抽出したい。

第2節 結論および実務的応用可能性

マナー講師へのインタビュー、先行研究レビュー、「マナー」に関する調査と分析・考察を通して、下記5項目の結論を導き出した。

- 「マナー」の実践は、ワークモチベーションに正の影響を与える。
- 「マナー」は、二要因理論の「衛生要因」と「動機づけ要因」を下支えする機能を持つ。
- 「マナー」によってワークモチベーションが向上するポイントは、「承認欲求の充足」、「フィージビリティの実感」である。40歳未満では「個人」に向かった作用の時に、40歳以上では「組織」に及ぶ作用の時に向上する。
- マナーに対する考え方と感じ方において、ギャップが存在する。
- 「マナー」の認識は、回避行動的な捉え方と創出行動的な捉え方が存在する。

本研究には第1節で列挙した限界があるものの、今回の調査結果を実務に応用するならば、3つの可能性が考えられる。

1つ目は、本調査では「マナー」とワークモチベーションの関わりを確認したが、「マナー」を社会インフラとして捉えた場合、今回の質問項目は、個々のパフォーマンスを図る1つの尺度として活用できる可能性がある。

2つ目は、今回の質問項目に記載した「相手」は上司・同僚・部下に限定したが、相手の対象を「顧客」や「取引先」などに置き換えても同様の調査が可能であるため、そういったステークホルダーとのコミュニケーション能力を高めるメソッドとしての活用も可能ではないかと考える。

3つ目は、今回の質問項目および調査結果について、マネジャー層を対象とした「部下のモチベーションをどう上げるか」といった研修ツールに活用できる可能性が考えられる。M因子の強度が高い行動をマネジャー層が身に着けることができれば、部下のワークモチベーションを効率的に高めることにも繋がるのではないかと考える。

また、様々なビジネス環境において「マナー」が実践され、第2章でマナー講師が示した「マナー」の業務関連における本質や効果を社会全体で実感できるようになれば、「マナー」がビジネスを下支えする役割がさらに認識・浸透していくと考えられる。

参考文献

- Herzberg, Frederick (1966) "Work and the nature of man" The World Publishing Com. Cleveland and New York
- Frederick Herzberg, 北野利信 訳 (2009)『Work and the nature Man 仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社 pp. 83-106
- Della Casa, Giovanni ; edited and translated by M. F. Rusnak (1558,2013) "Galateo", or,"The rules of polite behavior"
- McGrath, James, Bob Bates; 藤井清美 訳 (2015)『経営理論大全』朝日新聞出版
- Maslow, A.H. (1954) "Motivation and Personality" Harper
- Mitchell, T.R. (1997) "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts" Research in Organizational Behavior,19,pp. 57-149
- 池田浩 (2017)「ワークモチベーション研究の現状と課題」 pp. 16-25
- 伊藤祥子 (2008)「組織における“コミュニケーション”～結果の出せるワーキングのために～」 pp. 43-45
- 天野恵 (1983)「Sprezzatura をめぐって—「宮廷人の書」を支える中心概念」 pp. 64-78
- 今井邦光 (2006)「ハーズバーグ理論の社会経営学的視点からの考察と解釈」
- 今井邦光 (2010)「ワークモチベーション理論におけるハーズバーグ」
- 岩下宣子 (2014)『図解 社会人の基本 マナー大全』講談社
- 江上いずみ (2015)『幸せマナーとおもてなしの基本』海竜社
- 大角修 (2011)『聖徳太子の言葉【超訳】十七条憲法』
- 小笠原敬承斎 (2010)『誰からも好かれる社会人のマナー』講談社
- 岡田 絢美・杉浦 正和 (2014)「目標設定と働きがい」 pp. 109-124
- 尾形圭子 (2013)『男のマナー パーフェクトBOOK』ナツメ社
- 小野真紀子 (2010)「6世紀イタリアの宮廷における礼儀作法の発展」 pp. 155-176
- 嘉味田朝功 (1994)「「ビジネスマナー」論の再構築へ向けて」 pp. 9-22
- 川瀬康子 (2002)「小笠原流礼法伝書の奥書の書誌学的特徴について」 pp. 47-53
- 北垣武文 (2012)「ハーズバーグの研究方法に関する一考察」 pp. 43-59
- 栗木睦 (2001)「『官奏事』の基礎的研究—『西宮記』か『北山抄』か—」 pp. 1-12
- 幸運社編 (2017)『大人のマナー常識大全』PHP研究所

- 斉藤智子（2012）『礼法入門書—仙台藩作法に学ぶ武家の美学』
- 境忠宏（1981）「職務態度の構造とワーク・モチベーション」 pp. 197-215
- 坂田一（1970）「作業動機の心理学的研究—Herzberg 理論の検証を中心として—」 p. 67-84
- 櫻井秀勲『人脈につながるマナーの常識』 きずな出版
- 佐々木広美（2011）「職場におけるコミュニケーション能力と問題解決能力—ビジネスマナーをめぐる諸問題の研究—」 pp. 201-2016
- 下崎千代子（1988）「動機づけ論における欲求構造」 p. 33-53
- 新人物往来社編（2010）『日本史に出てくる組織と制度のことがわかる本』
- 杉浦正和（2014）『「つまるところ人と組織だ」と思うあなたへ』 同友館
- 関下昌代（2017）『マナードリル』 総合法令出版
- 田中規子（2009）「務満足の規定要因—フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして—」 p. 257-265
- 千代田真紀（2013）「コミュニケーションとマナーに関する考察」 pp. 91-102
- 手嶋慎介（1999）「組織を見る目、心的エネルギー観—動機づけ—衛生理論の考察を介して—」 p. 43-56
- 所功（1991）『皇位の継承儀礼—『北山抄』を中心に』
- 中田興吉（2016）『冠位十二階の制定とその特質』 pp. 9-13
- 中丸寛信（1984）「F. ハーズバーグの動機づけ—衛生理論についての一考察」 p. 1-45
- 西出ひろ子（2016）『超一流のビジネスマンがやっているすごいマナー』 ぱる出版
- 原口俊道（1995）「動機づけ—衛生理論の国際比較」 pp. 103-184
- 藤井静子（2004）「マナーに対する意識とその変化」 pp. 63-73
- 藤原由美・前野隆司（2017）「ビジネスマナー教育における相互評価と自グループ評価が社会人基礎力に与える効果」 pp. 57-68
- 三上ナナエ（2017）『図解で分かるビジネスマナー』 秀和システム
- 村杉健（1985）「ワーク・モチベーションの日本的特質についての一考察」 pp. 231-240
- 村杉健・大橋岩雄・羽石寛寿・地代憲弘（1980）「ハーズバーグの動機づけ衛生理論における対人関係因子の検討」 pp. 1-11
- 北條久美子（2016）『ビジネスマナーの解剖図鑑』 エクスナレッジ
- 松本昌子（2013）『女性のビジネスマナー』 ナツメ社
- 山下剛（2011）「マズローの心理学・科学観」 pp. 231-273
- 渡辺直登（1982）「職場における精神健康に関する一研究」 pp. 263-277

鹿屋体育大学「身体儀礼文化フォーラム」 講演資料

小笠原清忠（2009）「日本の伝統的な身体儀礼文化―武術礼法から日常の礼儀作法まで」 pp.

12-14

明石伸子（2009）「現代のマナー指導~教員養成における礼法指導を含めて」 pp. 60-64

Web

（引用した日付：何れも 2018 年 1 月 4 日）

外務省 URL: www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/wakaru/topics/vol119/index.html

株式会社 大百科ニュース社 URL : www.pedianews.co.jp/

経済産業省 URL : www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/

三省堂 web デictionary ナリー URL : <https://www.sanseido.biz/User/Dic/Index>.

ニューワイド学習百科事典 URL : <https://kids.gakken.co.jp/jiten/>

文部科学省 URL : www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/

謝辞

本研究は、本当に多くの方々に協力や支援をいただきました。おかげで様々な角度から考察を進めることができ、納得できる結果を導き出すことに繋がりました。

特に、主査の杉浦正和教授には、テーマの選定に始まり、アンケート調査票の作成ポイント、選択肢の設定方法、分析・考察の進め方と、常に温かく見守っていただきながら、的確なご指導を賜りました。

人材・組織モジュールの同期の皆さんにも、温かい応援や助言をいただきました。仲間の有り難さを再認識することができました。

インタビューに協力してくださったマナー講師の皆さん、アンケートに回答してくださった全国 208 名の社会人の皆さん、人材・組織モジュールの先輩や後輩の皆さんにも、心から御礼を申し上げます。

執筆作業の過程で、マナーの定義を私なりに持つことができました。

「マナーとは“状況を全うすること”である」ということです。

これを自らの基軸に置き、社会貢献と自己実現を共に果たしていく所存です。

修士論文に、ゼミに、講義に、グループワークに、懇親会に、早稲田大学で過ごした 2 年間・730 日は、私にとって本当に大きな財産です。この 2 年間で学んだこと、共に学んだ仲間の皆さんとのご縁をこれからも大切に、そして、この修士論文での研究結果を大事に携えて歩み続けます。

最後に、2 年間の学びを温かく見守ってくれた家族や友人、そして理解を示してくださった職場の皆さんに心の底から感謝を申し上げます。

2018 年 1 月 13 日